

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Мартынова Ксения Николаевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕДАГОГОВ
(НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ГИМНАЗИЯ №9»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Цветцых Александр Васильевич

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Мартынова Ксения Николаевна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____ (прописью)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента
организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Мартынова Ксения Николаевна
группа 46

1. Тема: Совершенствование системы стимулирования труда педагогов (на примере муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Гимназия №9»)

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность муниципального автономного общеобразовательного учреждения « Гимназия № 9», библиографические источники.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть особенности системы материального не материального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования

4.2. Определить основные проблемы управления педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;

Руководитель проекта _____ А.В.Цветцых

Задание к исполнению принял _____ 2016г. _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Особенности систем материального и нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования.....	6
1.1. Особенности системы материального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования.....	6
1.2. Особенности системы нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования.....	14
1.3. Характеристика показателей эффективности использования труда педагогов в образовательном учреждении.....	20
Глава 2. Исследование системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	26
2.1. Общая характеристика МАОУ «Гимназия № 9».....	26
2.2. Анализ показателей деятельности труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	34
2.3. Анализ формирования материального и нематериального стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	38
Глава 3. Совершенствование системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	49
3.1. Основные проблемы управления педагогов в «Гимназии № 9».....	49
3.2. Предложения по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	52
3.3. Прогноз эффективности проблем труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».....	58
Заключение.....	63
Список использованной литературы.....	65
Приложения.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной работы обуславливается тем, что одним из наиболее сложных моментов и в теории и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Это, в

первую очередь, связано со сложностью человеческой психики и сложностью моделирования ответных реакций на воздействия менеджеров, как отдельными работниками, социальными группами, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что различные методы управления оказывают различное воздействие на работу и на работника, а, кроме того, дают дифференцированные результаты в различных ситуациях. С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах.

Объектом исследования является процесс функционирования образовательного учреждения МАОУ «Гимназия № 9»

Предмет исследования - пути совершенствования системы стимулирования труда педагогов в образовательном учреждении МАОУ «Гимназия № 9».

Целью выпускной работы является - разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в образовательном учреждении МАОУ «Гимназия № 9»

Для достижения поставленной цели, в работе были определены и решены следующие задачи:

- изучение особенностей системы материального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования;
- познание особенностей системы нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования;
- характеристика показателей эффективности использования труда педагогов образовательного учреждения;
- общая характеристика МАОУ «Гимназия № 9»;
- анализ показателей деятельности педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;
- анализ формирования материального и нематериального стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;

- определение и оценка основных проблем управления педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;
- разработка Предложений по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»;
- составление прогноза эффективности предложение по совершенствованию систем стимулирования труда педагогов в МАОУ Гимназия № 9.

В первой главе рассмотрены особенности системы материального и нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования. Во второй главе проведено исследование системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9». В результате были определены основные проблемы стимулирования труда педагогов в образовательной организации, выявлены их причины. В третьей главе разработаны предложения по Совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9».

Для достижения поставленных в выпускной работе задач использовались нормативные документы, регулирующие систему стимулирования труда педагогов в образовательных учреждениях среднего образования, а так же учебная литература по управлению персоналом в образовательных организациях.

Глава 1. Особенности систем материального и нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования

1.1. Особенности системы материального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования

Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только

обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организации к достижению поставленных целей.

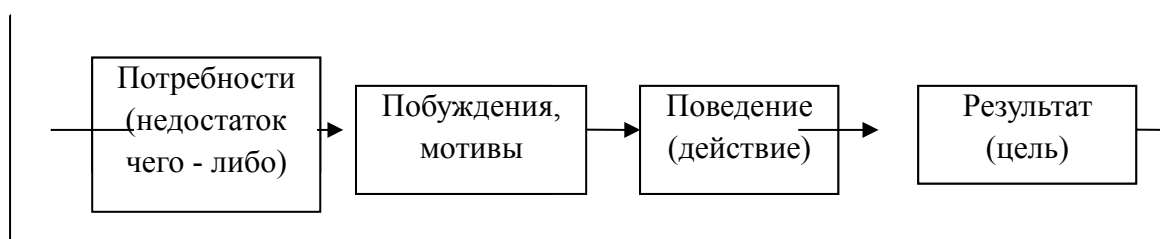
Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительнее, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительнее. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

- мотивация - это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность;

- мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [1, с. 188].

Таким образом, с термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Простейшая модель стимулирования труда через потребности представлена на рисунке 1.



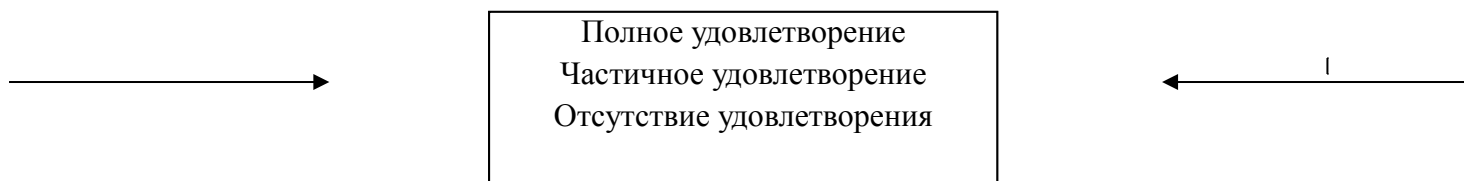


Рис. 1 Упрощенная модель стимулирования через потребности

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [2, с. 451].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию [3, с. 489].

Соответственно, побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем [4, с. 33].

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин

«вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи [5, с. 52].

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Стимулирование как средство усиления мотивов, проявление которых целесообразно с точки зрения задач. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением. Формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда [6, с. 48].

Стимулы, выполняют роль рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми [7, с.22].

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. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. Система мотивации должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов стимулирования труда сотрудников организации с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего управленческого опыта.

Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-то – это сделать так, чтобы он сам этого захотел». Для этого и существуют системы мотивации и стимулирования работников. Стимулирование труда на предприятии является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности организации.

Принято выделять две группы способов стимулирования труда:

- материальные (экономические);
- моральные (нематериальные, неэкономические).

Рассмотрим каждую из вышеназванных групп более подробно.

Существует два вида материального стимулирования:

Первый вид - Экономическое стимулирование.

Рассмотрим на таблице 1, что в этот вид входит:

Таблица 1

Виды материального стимулирования

Состав	Комментарий
Заработная плата	Привлечение/ удержание ценных специалистов.
Премии	Поощрение сотрудника за внесенный вклад

	в развитие компании.
Вознаграждение	13 зарплата в конце года; если отработал более 15 лет поощрение за выслугу.
Стимулирующие выплаты	периодическое повышение квалификации; внеклассная работа с одаренными или проблемными детьми; профильная подготовка; привлечение родителей к жизни школы; подготовка учащихся к конференциям и олимпиадам.

Для учета всех критериев существует оценочный лист, в котором отображены результаты его работы.

Второй вид материального стимулирования - Дополнительное экономическое стимулирование. В этот вид входит :

- оплата за обучение (повышение квалификации);
- медицинское обслуживание. Педагогические работники обязаны проходить медицинские осмотры, в соответствии с трудовым законодательством, предварительно при поступлении на работу и также периодические медицинские осмотры.

Мы все по привычке считаем, что основной вид мотивации сотрудника – материальная мотивация: хорошая зарплата, премиальные, но это не так. До определенного порога, да, материальная мотивация может влиять на качество работы сотрудника, но если заплатить учителю в 2, в 3, в 4 раза больше, это не значит, что он будет в 2-3-4 раза больше или лучше работать. Постепенно происходит привыкание к высокой зарплате, и качество труда сначала растет, а потом снижается. Денежная мотивация – самый слабый стимулятор работы сотрудника. И ни в одной организации нет возможности постоянно и значительно повышать зарплату [8, с. 94].

Безусловно, сотрудник должен зарабатывать столько, чтобы обеспечить удовлетворение своих потребностей и своей семьи. Маленькая, по мнению работника, зарплата вызывает у него чувство неудовлетворенности,

отторжения – такой работник всегда находится в негативе, и постепенно качество его работы ухудшается, работник может нарушать трудовую дисциплину, подрывать взаимоотношения в коллективе.

Изначально завышенные требования для получения стимулирующих выплат не замотивируют сотрудников: лучше получать оклад и спокойно работать, нежели прилагать невероятные усилия за небольшую, совершенно несопоставимую с затратами, премию.

Долгое время считалось, что самым эффективным способом стимулирования труда является материальное вознаграждение. Однако и исследования ученых, и практика доказали, что это не совсем так. Питер Ф. Друкер говорит об этом так: «Экономические стимулы постепенно становятся правом, а не поощрением. Повышение зарплаты с выслугой лет задумывалось как награда за исключительную продуктивность. Но теперь оно превращается в «право». Отказ в повышении или незначительное повышение воспринимается как наказание. Все больший спрос на материальные награды стремительно уничтожает их ценность как управленческих инструментов».

К основным недостаткам монетарного стимулирования можно отнести:

1) Эффект привыкания. Постоянно получая бонусы и премии, работник перестает их ценить, рассматривая как должное. Премирование начинает восприниматься как обязательное дополнение к заработной плате. Повышение заработной платы, как известно, мотивирует к повышению эффективности труда не более чем на 2–3 месяца.

2) Отсутствие четких критериев денежного стимулирования персонала. Поскольку постоянная выплата премий ведет к привыканию, любой сбой в процессе привычного премирования воспринимается сотрудниками негативно. К сожалению, во многих компаниях до сих пор отсутствует прозрачная бонусная система. Зачастую это вызвано не только и не столько нежеланием или низкой квалификацией менеджмента, но и объективными трудностями разработки этой системы. Поэтому доводы руководства о

неэффективной работе будут рассматриваться работниками как удержание их зарплаток в пользу руководства компании. Персонал проявляет недовольство и в том случае, когда руководство решает сменить систему стимулирования.

3) Отсутствие заботы о сотрудниках. Работники воспринимают материальное стимулирование как справедливое вознаграждение: «отработал – получил». То есть с помощью этого инструмента просто невозможно показать отношение организации к конкретному работнику.

4) Демотивирующее воздействие неоправданно высоких зарплат. «Зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше?» - спрашивает себя работник, перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто — во вред бизнесу.

5) Небольшие премии не запоминаются. Исследования в этой области показали, что треть работников, получивших вознаграждения наличными, используют его на оплату текущих счетов. Каждый пятый уже через несколько месяцев не помнит, на что он потратил эти деньги и даже что он их вообще получал. При этом памятный подарок или грамоту люди чаще всего хранят, четко помнят, за что и при каких обстоятельствах он был им вручен [9, с.96].

Материальное стимулирование дает положительные результаты только тогда, когда работник видит результат своей деятельности в достижении конечной цели. Нерегулярные премии действуют гораздо эффективнее запланированных, поскольку последние обычно становятся неизменной частью заработной платы и сотрудник постепенно снижает свою производительность, так как понимает, что все равно ее получит. В любом случае схема получения материальных поощрений должна оставаться прозрачной для сотрудников. Объясняется это тем, что человек обязан знать, за какой результат он будет вознагражден, и тем самым систематизировать свою трудовую деятельность .

Именно поэтому в последнее время при управлении образовательной организацией встает вопрос, - каким образом повысить мотивацию

сотрудников к деятельности и при этом сэкономить денежные средства? В такой ситуации есть только один путь решения - нематериальное стимулирование [10, с. 56].

1.2. Особенности системы нематериального стимулирования труда педагогов в учреждении среднего образования

Нематериальное (моральное) стимулирование - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа. Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей.

Во-первых, ни один из материально - неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально – денежный.

Во-вторых, многие материально - неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально - неденежные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается [11, с. 19].

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег - делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей

затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке [12, с. 288].

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Другим неременным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода [13, с. 247].

Использование ряда материальных неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного

обоснования и в дальнейшем - большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

Необходимо сразу установить временной интервал, после которого работник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо активные и предприимчивые вновь прибывшие работники, которые могут предложить иные возможности, дающие не только повышение качества труда, но и эффективность всего производства. Они, в первые же дни, раскрывают и претворяют в действие свой потенциал, а их квалификация позволяет грамотно изложить свои наработки.

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

Моральные стимулы - это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником - объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи - средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя.

Среди наиболее популярных методов нематериального стимулирования трудовой деятельности являются:

1. Социально-психологические – обычно их связывают с потребностью человека в самоутверждении. Реализовать данные потребности можно с помощью участия сотрудников в управлении организацией, в принятии определенных решений. Молодых специалистов обычно привлекают быстрым продвижением по карьерной лестнице и возможностью заниматься интересными и перспективными проектами.

2. Моральные - связаны с одобрением деятельности сотрудника. К этим стимулам относится прежде всего признание, которое может быть публичным и личным.

Разрыв

между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать. Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит ситуационный характер. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение не является столь очевидным и легким.

Личное признание - это когда особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и знаменательных дат. Публичное признание - широкое распространение информации о достижениях работников в газетах, выпускаемых организацией, на специальных стендах. При применении морального

стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости среди работников, стимулировать объективно за реальный вклад каждого работника. Рассмотрим в таблице 2 виды нематериального стимулирования:

Таблица 2

Виды нематериального стимулирования

Группы	Назначение	Состав
Информирование	для создания атмосферы вовлеченности	Сайт компании с перечислением всех сотрудников, их биографией, интересами и достижениями; Корпоративная почта; Личный контакт сотрудника с его руководителем; Таблица с результатами деятельности каждого сотрудника за месяц, неделю или год в зависимости от вида деятельности.

Окончание таблицы 2

Похвала и награждение	Продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет организация, какое поведение является желаемым, а также культивировать эти ценности.	Присуждение званий общепринятых или принятых в данной организации; Выдача грамот, благодарности за личные или групповые заслуги; Личная и публичная похвала в устной форме; Поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника и компании; Доска почета.
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

К специфическим моральным методам относятся похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей, пусть даже незначительными, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность. Однако при частом использовании действенность этого метода ослабевает. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, а также незаслуженная похвала – демотивируют [14, с. 32].

Критика должна быть конструктивной, чтобы стимулировать действия человека на устранение недочетов и указывать на возможные варианты.

К правилам осуществления критики относятся:

- конфиденциальность, доброжелательность, уважительное отношение к личности критикуемого, сопереживание ему, самокритика;
- высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего;

Еще к нематериальным методам стимулирования можно отнести повышение квалификации и стажировки за счет организации. Хотя этот метод требует финансовых вложений со стороны организации, однако обладает очевидным преимуществом данного вида воздействия на сотрудников, т.к. вырабатывает стремление у работников к постоянному повышению уровня квалификации. Другими словами, нужно, чтобы у сотрудника было не только желание повышать эффективность своей трудовой деятельности, но и возможность [15, с. 230].

Также интересным методом является предоставление гибкого или свободного графика работы. Данный метод применим в организациях, деятельность сотрудников которых связана с высокоинтеллектуальным трудом. Кроме того, к этому инструменту обращаются руководители, когда хотят привлечь в

организацию перспективных студентов последних курсов, чтобы обеспечить на будущее в коллективе квалифицированного специалиста.

Своевременное положительное подкрепление эффективной деятельности работника является одним из главных в стимулировании. Немедленное получение поощрения правильных действий дает понять работнику, что интересные и инициативные решения не только замечаются, но еще и вознаграждаются. Если же вовремя не «отблагодарить» работника, то эффект значительно меньше. Причем, прежде всего, страдает репутация руководителя, потому что сотрудник уже не доверяет обещаниям, а значит, и свою работу выполняет соответственно.

1.3. Характеристика показателей эффективности, использования труда педагогов в образовательном учреждении

Эффективное внедрение новых образовательных стандартов невозможно без адекватной обратной связи - системы оценки качества образования. Здесь также предстоит развивать оценку качества при переходе с одной школьной ступени на другую; вводить инновационные механизмы добровольной оценки качества по разным группам образовательных учреждений, включая системы оценивания силами профессионально-педагогических союзов и ассоциаций.

Необходимо внедрить систему моральных (нематериальных) и материальных стимулов для сохранения в школах лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения школ новым поколением учителей.

В современном российском образовании идет интенсивный процесс создания общероссийской и региональных систем оценки качества образования. В стороне от этого не стоят и школы. Все это направлено на повышение профессиональной компетентности педагогов, эффективности

управления школой.

Методисты разработали в помощь руководителям школ критерии оценки качества труда учителя при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, что позволит школам сделать процедуру поощрения учителей за творческий труд более прозрачной и справедливой. Достижение эффективности своего труда и умение ее оценить характеризуют профессиональную компетентность учителя. Уточним широко употребляемые понятия (результативность, эффективность и др.) и их соотношение.

Результативность в труде учителя - это наличие качественных изменений в психическом развитии учащихся и самого учителя. Эффективность же есть соответствие полученного результата поставленным задачам (здесь близким по содержанию является понятие «успешность»). Педагогическая же эффективность есть степень реализации учебных целей по сравнению с заданными или возможными (например, переход ученика от необученности к обученности) при условии нейтрализации остальных факторов, воздействующих помимо учителя на достижение поставленных целей. Оптимальность - достижение наилучшего результата в данных условиях при минимальных затратах времени и усилий участников. Для сравнения приведем три понимания термина «оптимальный»: наилучший с точки зрения определенных критериев, наилучший для конкретных условий, наилучший из нескольких вариантов .

В нашем понимании, эффективность - более узкое понятие, чем результативность (ибо результаты бывают и неожиданными, отрицательными, в то время как эффективность-достижение запланированных положительных результатов); соответственно, оптимальность - более узкое понятие, чем эффективность (ибо оптимальность - не просто достижение поставленной цели, а достижение при минимальных затратах).

Итак, если мы хотим оценивать эффективность труда учителя, то надо

оценивать не сам по себе результат, а брать его в соотношении с поставленными целями. При оценке некорректно основываться на своих субъективных впечатлениях. Необходимо опираться на объективное изучение результатов труда учителя (обученности и воспитанности учеников с помощью экспертов и контрольных работ), а затем сравнить эти результаты с поставленными целями. Можно изучать эффективность работы учителя в разных условиях: посмотреть, как одна и та же цель (например, обучаемость школьников) при варьировании учителем разных методов обучения достигается с разными результатами. Нельзя оценивать эффективность труда учителя только по внешним разрозненным признакам (например, оформление кабинета, количество экскурсий и др.) [16, с.63].

В эффективность труда учителя можно включить следующие характеристики: состояние мотивационной сферы и личностная вовлеченность учителя в свой труд; владение современными технологиями организации и психологической интенсификации своего труда, в том числе сокращение потерь времени и ненужного расхода сил учащихся и учителя; наличие гуманных отношений в труде; продуктивность психического развития учащихся; достижение высокого уровня в труде (мастерство) и нахождение новых форм его осуществления (творчество); открытость к дальнейшему профессиональному развитию (профессиональная обучаемость).

Следует особо выделить процессуальные и результативные показатели эффективности труда учителя.

Процессуальные показатели раскрывают то, как учитель осуществляет педагогическую деятельность и общение, как реализует в процессе труда свою личность, каковы его работоспособность и здоровье, а также, какие процессы деятельности и общения учащихся он организует.

Результативные показатели раскрывают, какие результаты обученности достигает учитель, а также, какие изменения в психическом развитии учащихся возникают в ходе его труда.

Процессуальные показатели вскрывают не только внешнюю сторону

процесса (действия учителя и учащихся, их поведение и реакции), но и внутренние его особенности (мотивы, ожидания, позиции, эмоциональные отношения и предпочтения и др.) [17, с. 77].

При анализе результативности не следует ограничиваться характеристикой знаний учащихся, изолированных психических функций (мышление, память, внимание и др.) и отдельных качеств личности (честность, трудолюбие и т. д.), а стремиться к показателям, фиксирующим ученика как целостную личность, субъекта учебной деятельности; учитывать не только достижение программных требований, но и активизацию резервов личности учащихся, учителя, их индивидуальности; принимать во внимание не только достигнутый наличный уровень психического развития учащихся и учителя, но и их перспективу, зону ближайшего развития.

При анализе целостной личности ученика и учителя следует обращать внимание на факторы, созвучные современному дню (готовность личности к инновационной деятельности, ответственность за социальные последствия своих поступков, относительная автономия личности в контексте общественного сознания, готовность к саморазвитию и др.).

Эффективным является труд учителя, в котором высоки и процессуальные, и результативные показатели. При этом приоритетным показателем в работе учителя является результативность — позитивные изменения, сдвиги в психическом развитии учащихся. Вместе с тем в учительской профессии велика и роль процессуальных показателей — тех средств воздействия и той атмосферы, которые способствовали достижению тех или иных результатов.

Рекомендации предназначены для использования руководителями государственных образовательных учреждений при формировании исключительно стимулирующих надбавок из фонда надбавок и доплат, как части фонда оплаты труда, за качество трудовой деятельности для категории работников в должности «учитель» [18, с.98].

Для расчета выплат стимулирующего характера устанавливаются

критерии оценки качества труда учителя, для каждого критерия вводятся показатели, показатели рассчитываются на основе индикаторов качества.

Основные принципы предлагаемой системы, количественной оценки качества труда учителя:

1. валидность (достоверность) критериев оценки качества;
2. простота расчетов;
3. измеримость показателей;
4. умеренность количественного состава индикаторов.

Взаимозависимость между тремя параметрами (критерий - показатель - индикатор), используемыми для количественной оценки качества труда учителя следующее:

критерий оценки качества - совокупный признак, являющийся основанием для формирования оценки качества трудовой деятельности учителя, например, «успешность учебной работы учителя»;

показатель качества - объективная информация как правило, количественная, позволяющая судить о результатах трудовой деятельности учителя за определенный период времени по определенному критерию, например, по критерию «успешность учебной работы» можно выделить такой показатель, как «динамика успешности обучающихся по предмету» или «результативность участия обучающихся в олимпиадах» и пр., т.е. у одного критерия может быть любое разумное количество показателей; индикатор качества - доступная наблюдению и измерению, характеристика трудовой деятельности учителя, позволяющая судить о результативности и качестве его труда и рассчитать показатель качества по выделенному критерию, например, критерий «успешность учебной работы» по показателю «динамика успешности обучающихся по предмету» измеряется таким индикатором, как «доля обучающихся, получивших оценки "4", "5" по итогам периода к

общему количеству обучающихся по данному предмету» или «доля обучающихся, получивших оценку меньше «3» по предмету по сравнению с предыдущим периодом» или (для учителя начальной школы) «доля выпускников начального общего образования, получивших на итоговой аттестации по математике оценки «4», «5». Система стимулирующих выплат работникам образовательного учреждения предусматривает реализацию права участия органов общественно-государственного управления школой, в распределении поощрительных выплат стимулирующей части фонда оплаты труда, по результатам труда и осуществляется по представлению руководителя образовательного учреждения с учетом мнения профсоюзной организации. Основанием для осуществления данных выплат являются показатели качества обучения и воспитания учащихся, выраженные в их образовательных достижениях и сформированных компетенциях. Под компетенциями в данном случае понимаются личностные качества и умения учащегося решать лично и социально значимые задачи. Работа по оценке качества работы учителя очень трудоемкая, но крайне необходимая часть внутришкольного контроля, которая поможет решить не только материальные вопросы педагогов, но и настроит работу всего педагогического коллектива на режим развития.

Глава 2. Исследование системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»

2.1. Общая характеристика МАОУ «Гимназия № 9»

В начале 1986 года Главой администрации Железнодорожного района Ю. Д. Рогачевым были подписаны документы о строительстве новой школы. В сентябре 1986 года по улице Мечникова рядом со школой № 83 состоялась закладка фундамента будущей школы. Строительство шло быстрыми

темпами.

10 июля 1987 года первому и бессменному директору школы Гассан Галине Григорьевне были вручены ключи от школы. Этот момент стал днем рождения школы.

До 1993 года школа № 101 имела статус школы эстетического воспитания.

С 1993 года в школе внедряется разно уровневое обучение. Выделение классов с повышенными учебными возможностями (так это тогда называлось) привело к росту числа призеров предметных олимпиад и научных конференций, дало возможность наиболее одаренным ребятам заниматься научной работой в высших учебных заведениях города.

В 1995 году школа становится ведущей экспериментальной площадкой по реализации российско-голландского проекта «Стандарты и оценка знаний учащихся». Разрабатываемые учителями тестовые задания для оценки знаний учащихся и использование их на выпускных экзаменах в 9-х и 11-х классах можно считать прообразом единого государственного экзамена. Структура и содержание тестов соответствовали тестам государственного тестирования в вузах и служили хорошей подготовкой для будущих абитуриентов.

В 1999 года школа становится Федеральной экспериментальной площадкой по реализации проекта «Учебно-возрастное пространство школы». В 2008 году произошла реорганизация гимназии, в которую постановлением Главы города Красноярска № 324 от 18.06 2008 года влилась школа № 83. В гимназию прибыли 347 учащихся (15 классов), 22 учителя и 10 человек технического персонала. В настоящее время численность учащихся гимназии составляет 1270 человек (50 классов).

В 2002 году школа получила статус гимназии и переименована в Муниципальное образовательное учреждение «Общеобразовательное учреждение гимназия № 9».

11 января 2011 года Муниципальное образовательное учреждение «Общеобразовательное учреждение № 9» (МОУ «ОУ гимназия № 9»

переименована в Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Гимназия № 9» (МАОУ Гимназия № 9). И по-прежнему этим храмом наук руководит Гассан Галина Григорьевна - "Заслуженный учитель Российской Федерации", "Отличник народного просвещения РФ". Гимназия известна в городе и крае. Каждый год учащиеся гимназии участвуют в районных, краевых научно-практических конференциях, предметных олимпиадах, получают золотые и серебряные медали. В гимназии лицензировано более 20 программ дополнительного образования: художественно-эстетического, культурологического, физкультурно-спортивного, туристско-краеведческого направлений.

Школа в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Законом Российской Федерации "Об образовании" и другими законодательными и нормативными актами, принимаемыми в соответствии с ними, Типовым Положением об общеобразовательном учреждении, договором с Учредителем и Уставом.

Школа вправе оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами. Данная деятельность не относится к предпринимательской. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета. Кроме основных видов деятельности учреждение вправе осуществлять предпринимательскую деятельность в соответствии со ст.47 ФЗ от 13.01.1996 года №12 ФЗ.

Школа является муниципальным, гражданским некоммерческим средним общеобразовательным учреждением. Права юридического лица у Школы в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной Уставом и направленной на подготовку образовательного процесса, возникают с момента его регистрации как образовательного учреждения.

Основными задачами Школы являются:

- реализация образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;
- воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, семье, любви к Родине;
- создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе, путем удовлетворения потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;
- формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптации к жизни в обществе;
- создание основы для осознанного выбора и последующего усвоения профессиональных образовательных программ.

Для реализации основных задач Школа имеет право:

- самостоятельно с учетом государственных образовательных стандартов разрабатывать, принимать и реализовывать образовательные программы;
- разрабатывать и утверждать учебный план, годовой календарный учебный график и расписание занятий;
- выбирать формы, средства и методы обучения и воспитания в пределах, определенных законом РФ "Об образовании";
- самостоятельно выбирать систему оценок, формы, порядок и периодичность промежуточной аттестации обучающихся;
- реализовывать дополнительные образовательные программы, оказывать дополнительные образовательные услуги, в том числе, платные;
- принимать для осуществления своей уставной деятельности дополнительные источники финансовых и материальных средств, за счет предоставления платных дополнительных образовательных услуг, за счет добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических

лиц.

По согласованию с учредителем Школа имеет право:

- образовывать комплексы, ассоциации, союзы и иные объединения, в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций для реализации образовательных программ;
- устанавливать прямые связи с зарубежными предприятиями, учреждениями и организациями;
- заключать договор с централизованной бухгалтерией для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности.

Школа осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями общеобразовательных программ трех ступеней образования: I ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 3-4 года) - обеспечивает развитие обучающихся, овладение ими чтением, письмом, счетом, основными умениями и навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля учебных действий, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни. Начальное общее образование является базой для получения основного общего образования.

II ступень - основное общее образование (нормативный срок освоения 5 лет) - обеспечивает освоение обучающимися общеобразовательных программ основного общего образования, условия становления и формирования личности обучающихся, их склонностей, интересов, культуры мышления, способности к социальному самоопределению. Основное общее образование является базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

III ступень - среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2-3 года) - является завершающим этапом общеобразовательной подготовки, обеспечивающим освоение обучающимися общеобразовательных программ данной ступени образования

Основное направление работы - вовлечение родительской общественности в решение проблем Гимназии, в создании условий для качественного разностороннего развития гимназистов.

Деятельность образовательного учреждения финансируется его учредителем в соответствии с договором между ними. Финансирование образовательных учреждений осуществляется на основе государственных и местных нормативов финансирования, определяемых в расчете на одного обучающегося, воспитанника по каждому типу, виду и категории образовательного учреждения.

Имущество Школы является муниципальной собственностью г. Красноярска, имущество закрепляется за школой на праве оперативного управления в соответствии с передаточным актом и разделительным балансом.

Имущество Школы на 1.01.2017 г. составляет 4 023 793 рублей, в том числе основные средства - 3 948 271 рублей.

Источниками формирования имущества школы, в том числе финансовых ресурсов, являются:

- имущество, закрепленное Комитетом по управлению муниципальным имуществом города в установленном порядке;
- имущество, приобретенное за счет бюджетных средств, выделяемых Школе по смете, в том числе за счет доходов, полученных от разрешенной предпринимательской деятельности;
- имущество, денежные средства, бюджетные ассигнования и другие поступления, выделяемые Учредителем для организации уставной деятельности Школы;
- внебюджетные средства;
- доход, полученный от платных образовательных услуг и предпринимательской деятельности, разрешенной Школе;
- безвозмездные или благотворительные взносы организаций, учреждений, граждан;

- средства родителей (законных представителей), добровольные пожертвования и целевые взносы других физических и юридических лиц, в том числе иностранных;

- иные источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Школа владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ней на праве оперативного управления муниципальным имуществом в соответствии с назначением имущества, уставными целями деятельности, законодательством Российской Федерации и Договором о порядке использования муниципального имущества на праве оперативного управления, заключенным Комитетом по управлению муниципальным имуществом города и школой.

Школа не вправе без разрешения Комитета по управлению муниципальным имуществом города отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ней имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделяемых ему по смете, в т. ч. самостоятельно отдавать в залог, в аренду, передавать во временное пользование. Доходы, полученные Школой при осуществлении разрешенной предпринимательской деятельности и приобретенное за счет этих доходов имущество, поступают в оперативное управление Школы (без права отчуждения) и учитываются на отдельном балансе. Это имущество является муниципальной собственностью и в равном отношении приравнивается к другому имуществу, закрепленному за школой на праве оперативного управления. Ведение учета доходов и расходов от предпринимательской деятельности осуществляется отдельно от основной деятельности.

Администрация города Красноярска по предоставлению Комитета по управлению муниципальным имуществом города и Учредителем вправе изъять у Школы излишнее, неиспользуемое, либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

Гимназия располагает хорошей материально технической базой: - библиотека; число книг – 5579, брошюр, журналов 19 наименований, фонд учебников – 3130, научно педагогическая литература 2811шт.;

- новый корпус;
- проекционные комплекты (мультимедиа проекторы, экраны);
- спортивный и тренажерные залы со спортивным оборудованием;
- столовая на 200 посадочных мест и буфет на 40 мест ;
- мастерская с полным комплектом оборудования;
- кабинет технологии для девочек с набором швейных машин;
- актовый зал;
- хореографический зал;
- медиа зал;
- читательский зал;
- музей

- все виды благоустройства. В нижеприведенной таблице 3 видно Техническое оснащение МАОУ «Гимназии № 9».

Таблица 3

Техническое оснащение МАОУ «Гимназии № 9»

Наименование показателя	фактическое значение
Количество компьютеров всего	72
Количество компьютеров, используемых в учебном процессе (кол-во обучающихся на 1 ПК)	63/15

В гимназии 49 классов – комплектов, 1300 учащихся.

90 человек – педагогов, из них 10 человек находятся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте 3-х лет, 8 человек входят в руководящий состав, в таблице 4 представлен административно – управленческий состав МАОУ «Гимназия № 9»

Таблица 4

Административно – управленческий состав МАОУ «Гимназия № 9»

Ф. И. О.	Зона ответственности	Контактный телефон, e-mail	Время приема по личным вопросам
Гассан Галина Григорьевна	Директор	т. 243-05-68, gymnasium_9@mail.ru	с 16-00 до 18-00
Москова Вера Федоровна	Заместитель директора по учебной работе Курирует старшие классы, организатор профильного обучения.	Т. 298-55-00 gymnasium_9@mail.ru	с 16-00 до 18-00
Корявко Оксана Петровна	Заместитель директора по учебной работе. Курирует 5 классы, учебно-методическую работу	т. 243-06-86 gymnasium_9@mail.ru	с 16-00 до 18-00

Управление школой невозможно осуществлять на сугубо административной основе. Оно требует широкого участия всех участников образовательного процесса. А для этого необходимо, чтобы были понятны цели этого управления и позитивный результат для каждого участника процесса функционирования образовательной организации.

Система управления – это целостная совокупность действий, необходимых для осуществления воздействия на объект управления и обеспечивающих его движение в направлении цели.

Управляющая система МАОУ «Гимназий №9» представлена персональными (директор, заместители директора, учителя, классные руководители) и коллегиальными органами управления (Управляющий совет, Педагогический совет). В Приложении 1 представлен педагогический состав МАОУ «Гимназия № 9»

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет высшее образование, 4 учителя имеют среднее специальное образование, но при этом все получают высшее образование заочно. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных служащих.

В школе работает достаточно молодых сотрудников, нет сильного старения персонала. Большая доля работников женщины. В школах вот уже много лет есть проблема кадрового голода: отсутствие молодых специалистов, специалистов высокого класса, мужчин, а значит, необходимо, использовать все возможности для мотивации педагогов. 72% персонала работают в организации от 10 до 25 лет.

2.2. Анализ показателей деятельности труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, стажу работы, повышению квалификации. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

Современные изменения в содержании образования, направленные на повышение эффективности образовательного процесса, влекут за собой и изменения в системе оценивания труда педагогов. При оценивании труда педагогов предлагается использование интегрального подхода к оценке, когда в ней учитывается не только результат педагогического труда, но и сам процесс деятельности, а точнее динамика изменения результатов, при сравнении предыдущих и новых результатов деятельности одного и того же педагога.

Оценка работы персонала призвана дать ответ на вопрос о том,

насколько эффективным является труд работников организации. Для этого, прежде всего, необходимо определить понятие эффективности. Под эффективностью понимают:

- соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям;
- выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами);
- наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

Конечной целью оценки персонала является измерение параметров, на которые можно влиять, чтобы повысить общую эффективность компании. Такими параметрами является, например, индивидуальная эффективность каждого сотрудника; уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы; вовлеченность сотрудников и т. п. Оценка персонала организации — наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные (непрерывные, разовые, периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности. Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы [19, с. 27].

С системой оценки персонала связаны три группы проблем:

- что оценивается (результаты, поведение, успехи);
- как оценивается (процедуры);
- с помощью чего оценивается (методы).

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки персонала, позволяющие решить проблему выбора существенных и несущественных качеств, рамок их приемлемости и неприемлемости, основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы, обрабатывают информацию [20, с. 15].

Алгоритм оценки, в частности, предполагает:

- выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде;
- определение их сильных и слабых сторон, а также качеств (знаний, навыков, способностей, типа поведения и т. д.), влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности (рабочего места);
- выдачу рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений, способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышении квалификации и развитии.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, такие как естественно-биологические (пол, возраст, физические способности), социально-экономические (законы, мотивация труда, уровень жизни), технико-организационные (сложность и условия труда), социально-психологические (отношение к труду, моральный климат в коллективе) и рыночные (конкуренция, безработица, инфляция) [21, с. 71].

Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания. С целью определения особенностей организации и условий применения оценки деятельности педагогических работников была проанализирована деятельность МАОУ Гимназия № 9 Образовательное учреждение полностью укомплектовано педагогическими кадрами, согласно штатному расписанию. Из 90 педагогов: 19 педагогов со средним специальным образованием, что составляет 22 % от всего педагогического состава, 71 педагог с высшим образованием (78 %), из них 3 педагога обучаются заочно в высших учебных заведениях. Качественный состав педагогов представлен на таблице 5.

Таблица 5

Качественный состав педагогов

Всего педагогов	Высшее образование	Среднее специальное образование	Обучаются	
			Высшее	Среднее
90	71	19	3	-

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала, которая непосредственно является основным методом оценки деятельности педагогических работников в МАОУ Гимназия №9 [22. с. 64].

Анализ стажа педагогической деятельности кадров представлен в таблице 6.

Таблица 6

Стаж педагогической работы

Всего педагогов	до 30 лет	от 30 до 40 лет	от 40 до 50 лет
90	54	22	14

В системе управления образовательным учреждением аттестация выступает: как форма кадровой политики, так как устанавливает определенные требования к работникам; повышения квалификации сотрудника, так как стимулирует повышение трудовой мотивации; в качестве контроля. Аттестация педагогической деятельности воспитателей, узких специалистов проводится в соответствии с Положением о порядке аттестации педагогических кадров. Цель аттестации педагогических кадров — определение соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических работников требованиям квалификационных характеристик.

2.3. Анализ формирования материального и нематериального стимулирования труда педагогов в МАОУ Гимназия № 9

Трудовой кодекс РФ предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении. Так, согласно статье 191 ТК РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии, применяет другие виды поощрений). В современных российских условиях, в связи с невозможностью обеспечить равномерную оплату труда, широкое распространение получила гибкая система льгот для работников (свободный режим работы, обучение за счет организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, бесплатное питание и проезд, оформление личных поездок как командировок, выдача кредита и т.д.) [23, с. 43].

При этом следует отметить, что, как показал опыт 90-х годов, в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, выступала нефинансовая мотивация – потребность в работе с детьми часто привлекательность учительского труда по содержанию, возможность для творчества и т.д.

Построение эффективной системы мотивации труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющих среди педагогических работников.

Главным мотивационным фактором следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная статья посвящена оплате по труду [24, с. 87].

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.

Система

мотивации работников образовательного учреждения 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 [25, с. 55].

Правила внутреннего трудового распорядка представляют собой локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя [26, с. 90].

Под коллективным договором понимается правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей [27, с. 39].

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием.

При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.). План работы устанавливает способы и средства достижения цели, задачи, определяет темп работы коллектива на весь учебный год, включая летние каникулы; утверждает состав рабочей группы, которая должна выполнить предусмотренную планом работу.

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации учителя: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации [28, с. 42].

Направления усиления мотивации профессиональной деятельности учителя представлены в таблице 7.

Таблица 7

Направления усиления мотивации профессиональной деятельности
учителя

№	Направление усиления мотивации профессиональной деятельности учителя	Характеристики направления
1	Удовлетворение материальных потребностей педагогов	Достигается через: <ul style="list-style-type: none"> - заработную плату (должна соответствовать выполненной работе); - возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы, и т.д.).

Окончание таблицы 7

2	Удовлетворение социальных потребностей педагогов	<p>Достигается через:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информированность (знакомство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности. получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); - общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ и т.д.).
3	Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации	<p>Достигается через:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.

1. Необходимо мотивировать учителей экономическими способами. Ведь любая работа, помимо ощущения своей значимости и полезности обществу, должна давать человеку средства к существованию. Поэтому кроме основного оклада педагога можно мотивировать такими способами: награждать его премией (например, по итогам учебной четверти или года).

2. Очень важны способы мотивации, направленные на создание удобного (для учителя) графика работы. Ведь в жизни всякое бывает. У педагога, например, может быть маленький ребенок или одинокая мать-пенсионерка, за которой необходимо ухаживать, или он занят какой-то общественно-полезной деятельностью, что тоже требует времени и сил. Поэтому, если можно составить удобный график работы, отпуска для этого преподавателя или предоставлять ему дополнительные отгулы, это послужит хорошей мотивацией [29, с. 18].

3. Не следует забывать и о моральной мотивации. Если за хорошую добросовестную работу педагог услышит похвалу на педсовете или в присутствии проверяющих работников из органов образования, если его фотография будет висеть на доске почета, ему просто по-человечески будет очень приятно. Можно также поощрить усердного учителя благодарностью в приказе. Разумеется, руководству учебного заведения следует также защищать педагога от необоснованных, несправедливых претензий учащихся или их родителей.

4. Также необходимо содействовать профессиональному и карьерному росту учителей. Эти методы включают в себя: помощь педагогам в организации и проведении открытых уроков, содействие в направлении их на конференции, съезды, а также в оформлении заявок на получение грантов [30, с. 53].

5. Всячески поощрять стремление учителей к повышению своей квалификации, получению второго высшего образования, разработке педагогической концепции и т.д. Наиболее способных педагогов следует выдвигать на руководящие должности, например, руководителя школьного методического объединения учителей, заместителя директора школы. 6. Создать благоприятную школу и учителя. Школьные администраторы и директора школ не должны быть чужды учителям. Сделайте себя доступным, так что учителя не стесняйтесь прийти к вам с жалобами или предложения по улучшению. Образования в мире, приводит в пример школы, где администраторы помощи в повседневной деятельности школы, такие как уборка школьных помещений и столовых, и отчетности на работу раньше других и остаться допоздна [31, с. 74].

При такой мотивации руководителям учебного заведения едва ли придется жаловаться на текучесть педагогических кадров. Эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении

качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников [32, с. 67].

Известно, что именно мотивация призвана повышать качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, улучшать микроклимат в учреждении, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать педагогические кадры для инноваций, повышать самоуважение и, в конечном счете, предотвращать отток специалистов.

Для выявления проблем стимулирования труда педагогов мы провели анкетирование преподавателей школы, что позволило выделить ряд проблем требующих решения [33, с. 41].

Структуризация мнения педагогов об основных проблемах стимулирования персонала представлена на рисунке 2.



Рис. 2 Показатели удовлетворенности педагогов

1. Недостаток времени для внеучебной работы (например проекты, мероприятия для развития школьников).
2. Нехватка знаний для работы с родителями.
3. Не совершенствование системы премий.
4. Прочее.

В исследовании были использованы методики, которые позволяют диагностировать основные позиции, которые представлены в теориях А.

Маслоу и Ф. Герцберга:

- «Выявление факторов - мотиваторов, вызывающих желание эффективно трудиться» (А. Б. Бакурадзе);

- «Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогических работников» (Ф. И. Храмцова).

В процессе проведения диагностики получены эмпирические данные об особенностях отношений современных педагогов к мотивационным факторам, оказывающим различное влияние на успешность их профессиональной деятельности [34, с. 10].

Изучение факторов, побуждающих педагогических работников трудиться эффективно рассмотрено на рисунке 3.

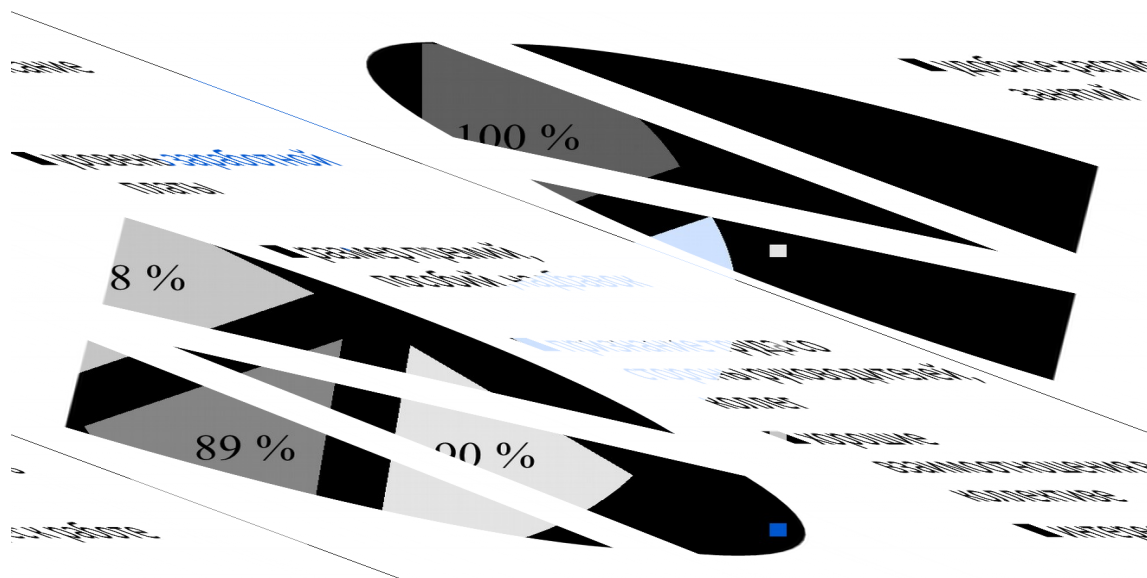


Рис. 3 Исследование факторов, побуждающих педагогов МАОУ «Гимназия № 9» эффективно трудиться

Данные показали, что из 29 факторов методики работники МАОУ «Гимназия № 9» наиболее часто выбирали следующие:

- уровень заработной платы (96%)
- признание труда со стороны руководителей, коллег (89%)
- удобное расписание занятий (100%)

- интерес к работе (87%)
- размер премий, пособий, надбавок (90%)
- хорошие взаимоотношения в коллективе (88%).

Диагностика показала, что различные категории педагогов отдают разное предпочтение тому или иному фактору (от максимального принятия до неприятия). Так, например, для педагогов важными оказались факторы: «уровень заработной платы», «признание труда со стороны руководителей и коллег», «удобное расписание занятий». Для всех важную роль играет фактор «размер премий, пособий, надбавок» [35, с. 52].

Во 2-ой части данной методики испытуемым предложено сгруппировать выбранные факторы по степени их влияния на желание трудиться эффективно (по следующим критериям):

- влияют значительно;
- влияют скорее значительно;
- влияют скорее незначительно;
- влияют незначительно.

Анализ результатов представлен на рисунке 4, он показал: на степень эффективности труда педагогических работников оказывают значительное влияние следующие мотивирующие факторы:

- уровень заработной платы (89%)
- признание труда со стороны руководителей (78%)
- удобное расписание работы (72%)
- хорошие взаимоотношения в коллективе (42%)
- интерес к работе (59%)

- размер премий, пособий, надбавок (82%)

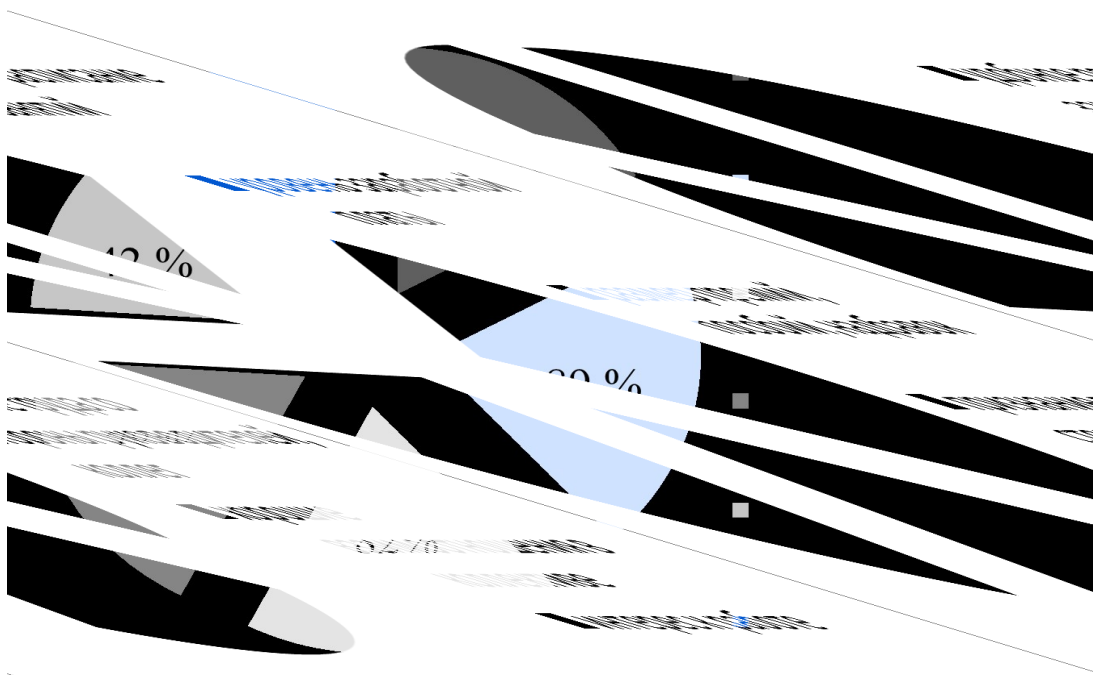


Рис. 4 Факторы, значительно влияющие на желание педагогов

МАОУ «Гимназия № 9» эффективно трудиться (по степени их влияния)

Для педагогов нашего учреждения наиболее важными, по степени их влияния на желание трудиться эффективно, оказались факторы:

- уровень заработной платы;
- хорошие взаимоотношения в педагогическом коллективе;
- признание педагогического труда коллегами, руководителями, учащимися и их родителями.

Не менее мощным мотивом педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый педагог стремится к личностной самореализации. Для него чрезвычайно важно отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Интерес к работе сотрудника зависит также и от того, как она организована.

В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность.

В сознании каждого педагога существует своя уникальная, сложно

устроенная «пирамида» самых разнообразных мотивов, где верхние «этажи» превалируют по степени сложности внутренней организации; выступают как внутренние ориентиры. Эти утверждения подтверждает теория возвышения потребностей А. Маслоу: кроме потребности в материальном благополучии, человеку необходимо для счастья удовлетворение других нужд, таких как самоуважение, самореализация, общение и признание, любознательность, потребность в творчестве и красоте. Люди работают не только ради денег. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание личного вклада столь же ценно, сколь материальное стимулирование. Стремление к совершенству - это большой стимул. Он способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность. Всем нравится испытывать собственную значимость. Обратив внимание на человека, проявив интерес к его возможностям и результатам, можно увидеть, что он даже при худших условиях способен достичь больших результатов [36, с. 77]. Ещё один значимый аспект - потребность в ощущении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам. Отношение руководителя и коллектива к педагогу, к его проблемам, помощь в их решении, забота о создании для него возможностей роста - квалификационного, материального, должностного - всё это и создаёт у человека представление о том, насколько он нужен учебному заведению, своим коллегам.

Нельзя обойти вниманием и такой важный фактор трудовой мотивации, как удовлетворённость благоприятным психологическим климатом в коллективе. Потребность в хороших отношениях с окружающими естественна для каждого человека, и если они не сложились или даже обострились, это всегда переживается тяжело психологически, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдачи и, как следствие, к смене места работы.

Проведенное исследование и наблюдение за педагогическими работниками позволили выделить две основные группы испытуемых с

различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы [37, с. 91].

1. Педагогические работники 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.

2. Педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами 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 [38, с. 54]. Таким образом, теоретический анализ литературы и результаты проведенного исследования, позволяют сделать вывод: мотивация деятельности - основная функция управления учреждением образования [39, с. 11].

Глава 3. Совершенствование системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия №9»

3.1. Основные проблемы управления педагогов в «Гимназии № 9»

Одним из главных критериев - показателей, которые необходимы для определения типа и вида общеобразовательного учреждения с углубленным изучением отдельных предметов является результативность ЕГЭ и ГИА. Результаты ГИА- 9 по русскому языку и математике должны быть не ниже средней оценки по Краю. В «Гимназии № 9» данные результаты ЕГЭ и ГИА ниже, чем результаты в целом по Краю [40, с. 61].

Для решения поставленных задач в МАОУ «Гимназия № 9», а это хорошая результативность олимпиад, ЕГЭ и ГИА, для стимулирования педагогов можно применять такие формы поощрения как опережающие. Перед учителем поставить конкретную задачу и что он получит за хороший результат своей работы. Но не забывать ежегодно, проводить инвентаризацию применяющихся систем стимулирования на предмет их устаревания [41, с. 31].

Так как применяющиеся стимулы для педагогов становятся привычными, ожидаемыми и просто перестают действовать как стимулы. Средние показатели по предметам ГИА за 2015-2016 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8

Средние показатели по предметам ГИА в 2015-2016 гг. (баллы)

	2015		2016	
	Кр. край	«Гимназия № 9»	Кр. край	«Гимназия № 9»
Русский язык	3,49	3,2	3,91	3,5
математика	3,74	2,8	3,48	3,2
Английский язык	-	-	-	2,8

Результаты ЕГЭ в «Гимназии № 9» по русскому языку, математике и по профильным предметам (английский язык) должны быть не ниже средних краевых результатов. Результаты средних показателей по предметам ГИА в 2015-2016 гг. (баллы) систематизированы на рисунке 5.

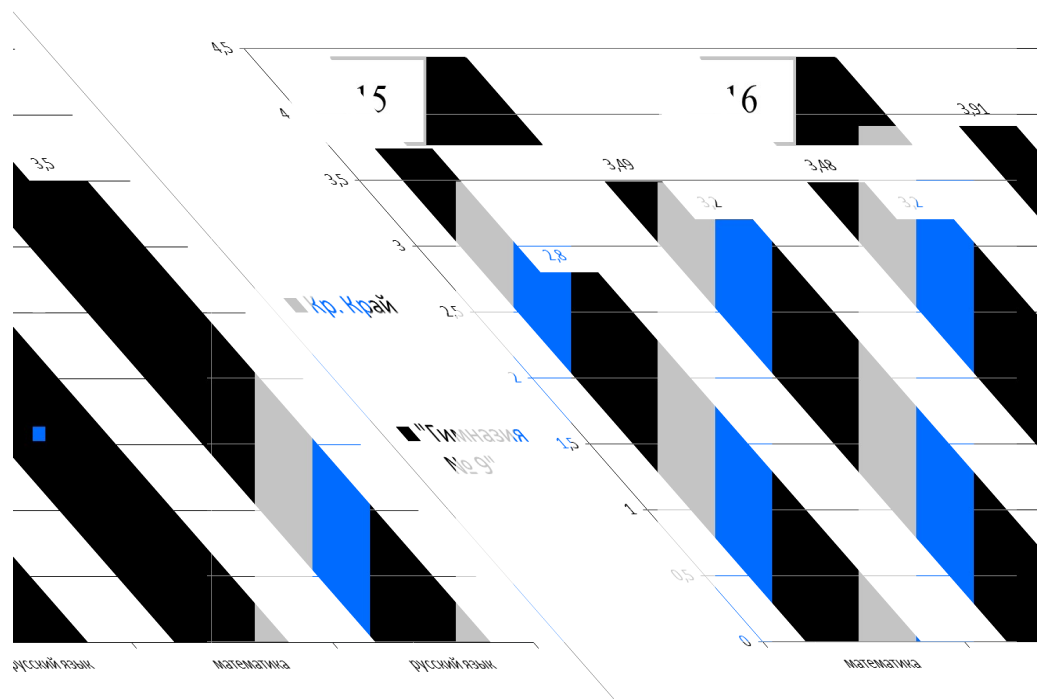


Рис. 5 Средние показатели по предметам ГИА в 2015-2016 гг. (баллы)

Обязательно для общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов по профилю наличие победителей и призеров в мероприятиях не ниже регионального уровня.

Для лицеев, гимназий и средних общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов по профилю обязательно участие в мероприятиях не ниже регионального уровня: участие в работе конференций, семинаров, конкурсов и др., представление опыта работы. Месячный план работы школы отражает поэтапное функционирование работы школы. В нем отражаются будущие важные направления в работе, например, такие как: организация основного общего образования, работа по управлению педколлективом, внутришкольный контроль [42, с. 321].

Результативность участия в конкурсах и конференциях представлена в таблице 9.

Таблица 9

Результативность участия в конкурсах и конференциях

Уровень	2014-2015 учебный год			2015-2016 учебный год		
	участвовало	победители	призеры	участвовало	победители	призеры
Муниципальный	26	4	13	21	5	11
Краевой	-	-	-	8	-	3
Региональный	9	-	2	4	0	1
Российский	3	1	2	-	-	-
Международный	2	-	-	-	-	-
ИТОГО	39	5	17	33	5	15

Из анализа представленных таблиц в приложении видно, что в «Гимназии № 9» идет понижение количества победителей олимпиад муниципального и регионального тура не только по основным предметам, которые определяют статус Гимназии, но и вообще в целом. Так, в региональном этапе олимпиады в 2015 году приняли участие 3 человека (по литературе, французскому языку, биологии). Победителей и призеров среди них не было. В 2016 году 2 человека участвовали в региональном туре (по литературе, татарскому языку). 1 человек стал призером регионального этапа Всероссийской олимпиады по литературе. В 2017 году 2 человека приняли участие в региональном туре по ОБЖ и оба стали призерами.

Администрация района и муниципальное управление перед Школой ставят следующие задачи:

- высокая результативность ЕГЭ, ГИА;
- высокая результативность региональных олимпиад;
- результативное участие педагогов и учащихся в НПК, конкурсах.

Кроме того, в Красноярске принята программа «Информатизация

образования», на которую из бюджета выделено 1 288,986 млн. рублей [43, с. 121].

В результате реализации данной Программы Гимназия ежегодно получает новые компьютеры, интерактивные доски, педагоги 100% прошли курсы по ИКТ (Информационно-коммуникационные технологии). Однако не все педагоги школы желают использовать в своей работе ИКТ.

Таким образом, из анализа ситуации в «Гимназии № 9» видно, что количество участников конкурсов ежегодно уменьшается. Результативность ЕГЭ и ГИА и региональных олимпиад не соответствует критериям для школ с углубленным изучением отдельных предметов. Педагоги Школы не хотят применять на своих уроках ИКТ. Если и дальше будет продолжаться такая тенденция, то Гимназия № 9 может потерять свой статус.

Одним из путей решения данной проблемы видится совершенствование существующей в «Гимназии № 9» системы стимулирования труда педагогов, направленной на повышение результатов их деятельности [44. с. 71].

3.2. Предложения по совершенствованию системы стимулирования труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»

Существующая система стимулирования педагогических работников не способствует решению поставленных перед Гимназией, целей и задач. Если педагогов стимулировать (например, доплачивать) за подготовку учащихся к олимпиадам и конкурсам, если усовершенствовать систему стимулирования с учетом целей и задач Гимназии, а также реальных потребностей педагогических работников, то педагоги Гимназии будут активно использовать ИКТ в учебно-воспитательном процессе, повысится результативность олимпиад различного уровня, педагоги более активно и результативно будут участвовать в различных конкурсах.

2. На снижение уровня мотивации педагогических работников Гимназии к реализации своего учительского потенциала в наибольшей

степени оказывает влияние высокий уровень нагрузки (нехватка времени, нерационально спланированный учебный процесс и т.п.). Если уменьшить нагрузку педагогов, и оптимизировать учебный процесс, то у учителей появится возможность реализовать свой учительский потенциал:

- активное (постоянное) использование презентаций и интернет ресурсов на уроках, внеклассных мероприятиях;

- использование ИКТ во время проведения курсов для подготовки к ГИА и ЕГЭ;

- работа в электронном образовании;

- участие вместе с учениками в различных дистанционных конкурсах;

- участие в видеоконференциях и педсоветах;

- активное использование электронной почты (ежедневно приходит много информации, которую нужно довести до педагогов. Ходить по Школе и каждому передавать информацию сложно. Вывешивать в учительской бесполезно, потому что не все туда заходят. Для администрации Гимназии было бы удобно, делать рассылку по электронной почте, но пока её редко кто использует) [45, с. 70].

В «Гимназии № 9» имеется «Положение о выплатах стимулирующего характера работников». Проанализировав данный документ, я выяснила, что каждый педагог в Гимназии имеет выплату стимулирующего характера, то есть доплаты к зарплате, ежеквартальные премии, поощрительные выплаты в баллах. Расчет данных стимулирующих выплат педагогическим работникам производится ежемесячно [46, с. 152].

1. Порядок распределения стимулирующего фонда оплаты труда стимулирующие выплаты педагогам выплачиваются за счет средств фонда стимулирования труда Гимназии.

1.1. Педагогам Гимназии, которые имеют награды, устанавливаются определенные доплаты из фонда стимулирования труда в размере:

- 4 % от оклада – работникам, которые имеют награды РФ и СССР;
- 6% от оклада – за звания РТ и РФ.

1.2. За квалификационную категорию:

- высшая категория – 15%
- I категория – 10%
- II категория – 7,5%

1.3. Стимулирующая надбавка учителям за квалификационную категорию:

- для педагогов, имеющих II категорию – 2,5%
- для педагогов, имеющих I категорию – 10%
- для педагогов, имеющих высшую категорию – 15%

1.4. Стимулирующая надбавка учителям за стаж работы в Школе:

- от двух до шести лет – 3%
- от шести до десяти лет – 4,5%
- от десяти до пятнадцати лет – 5,5%
- свыше пятнадцати лет – 6,5%

2. Порядок определения размера стимулирующих выплат

Устанавливается следующий порядок определения размера стимулирующих выплат: производится подсчет баллов, полученных работниками школы при оценке их профессиональной деятельности [47, с. 33].

Месячный размер стимулирующей части фонда оплаты труда работников, делится на полученную общую сумму баллов, в результате чего выводится денежный вес каждого балла. Полученный вес умножается на количество баллов и ставку каждого работника, в результате чего, определяется размер стимулирующих выплат работника за месяц. Стимулирующие выплаты выплачиваются ежемесячно с января по июль и с августа по декабрь. Очередной отпуск работников оплачивается исходя из их средней заработной платы, в которой учтены стимулирующие выплаты.

Стимулирующие выплаты работникам по результатам труда распределяются советом Гимназии с учетом мнения профсоюзного органа по представлению директора Гимназии. Директор Гимназии дважды в течение учебного года на заседаниях, проводимых соответственно в январе и в августе, представляет в совет Школы аналитическую информацию о показателях деятельности работников, являющихся основанием для стимулирующей выплаты [48, с. 35].

Перечень оснований для начисления стимулирующих выплат работникам Школы по результатам труда:

- за успеваемость учащихся - 10 баллов;
- за качество знаний - 10 баллов;
- степень подтверждения ЕГЭ и ГИА - 10 баллов;
- подготовка призеров, дипломантов предметных олимпиад, конкурсов по предмету - 6 баллов;
- обеспечение безопасности жизнедеятельности детей в УВП - 4 балла;
- участие в профессиональных конкурсах в НПК - 9 баллов;
- наличие и уровень распространения передового педагогического опыта - 6 баллов;
- организация внеклассной работы по предмету - 5 баллов.

Премииальные выплаты в размере 2% начисляются без компенсационных выплат.

3. Положение о моральном стимулировании работников Гимназии.

В Гимназии введены следующие виды морального стимулирования работников:

- за успехи в труде:
- объявление благодарности в приказе директора без занесения в трудовую книжку и с занесением в трудовую книжку;
- награждение Почетной грамотой учреждения;

- за особые трудовые заслуги:
- представление к награждению администрацией города;
- представление к награждению Почетной грамотой Министерства образования и науки РТ;
- представление к награждению Почетной грамотой Министерства образования и науки РФ;
- представление к присвоению почетного звания «Заслуженный учитель РТ»;
- представление к присвоению почетного звания «Заслуженный учитель РФ»;
- представление к присвоению звания «Народный учитель России»;
- представление к отраслевым наградам;
- представление и иным почетным званиям и отраслевым наградам.

При оценке труда работников Школы, дающей право на представление к указанным видам морального стимулирования, учитываются показатели эффективности, включающие образцовое выполнение должностных обязанностей, которые превосходит обычные требования, особо выделяет работника среди его коллег, что позволяет квалифицировать результаты его труда как значимый вклад в деятельность Школы [49, с. 11].

По результатам оценки труда работники могут быть представлены одновременно как к моральным, так и материальным видам стимулирования. Итоговая оценка результативности труда работников Школы осуществляется два раза в год (по итогам первого и второго учебных полугодий) на основе технологии дифференциации оценки персонала и обобщения результатов мониторинга эффективности труда. С этой целью в Школе приказом директора создается экспертная комиссия с годичным

сроком полномочий. В ее состав входят: представитель профсоюзной организации Школы, председатели методических объединений, заместитель директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе. Экспертная комиссия проводит мониторинг эффективности труда работников Школы в соответствии со строго фиксированными критериями, разрабатываемыми комиссией и утверждаемыми директором Школы. Содержание критериев оценки эффективности труда доводится до сведения всех работников. Результаты мониторинга эффективности труда работников являются открытыми для ознакомления и обсуждения и доводятся до сведения каждого работника Гимназии.

Перед Школой ежегодно ставится задача - хорошая результативность олимпиад. Школа ежегодно оснащается оборудованием, но учителя, почему то не используют данное оборудование. И с целью выявления причин нежелания готовить учащихся к олимпиадам и использовать ИКТ в своей практике среди учителей была проведена анкета.

В анкетировании принял участие 61 учитель Гимназии.

1. Ежегодно готовлю учащихся к олимпиаде - 10%
2. Приходится готовить для того чтобы получить при аттестации более высокую категорию - 15%
3. Не готовлю, т.к. имею очень высокую нагрузку - 34%
4. За это не платят - 35%
5. Нет гарантии, что это будет оцениваться по достоинству - 6%
6. Я часто использую ИКТ в УВП - 19%
7. Использую редко ИКТ - 10%
8. У меня нет в кабинете оборудования, если было бы, то с удовольствием использовал - 15%
9. Это дополнительная нагрузка - 25%
10. Это никак не оплачивается - 31%

Из анализа анкеты видно, что учителя хотели бы готовить учащихся

к олимпиадам, но у них либо нет времени из-за большой нагрузки, либо нет желания так как, чтобы подготовиться к олимпиаде нужно дополнительное время для индивидуальных занятий с учащимися, а это никак не оплачивается. А только стимулируется при хорошем результате. Нет результата - нет денег.

В среднем , 25% учителей в своей практике используют ИКТ и еще 15 % использовали бы, если в их кабинетах было данное оборудование.

3.3. Прогноз эффективности проблем труда педагогов в МАОУ «Гимназия № 9»

Проанализировав деятельность МАОУ «Гимназия № 9» и ее систему стимулирования, можно сделать следующие основные выводы.

Из анализа проведенных анкетирования учителей можно сделать следующий вывод, что на первом месте у педагогов стоят материальные потребности (потребность постоянного заработка) и размер премий, надбавок, 45% имеют инструментальный тип мотивации, это люди ценят ясность в материальных отношениях, и для них очень важно знать, сколько и за что они получают. Значит если руководителю Гимназии нужно привлечь данных учителей к определенной работе и поставить перед ними цель, и рассказать, каких результатов нужно добиться, то следует сразу оговорить, что они получают за свой труд, (т.е. использовать опережающую форму стимулирования). Но я не думаю, что данный тип педагогов можно привлекать к работе по подготовке учащихся к олимпиаде или конкурсам.

27% учителей имеют патриотический тип мотивации, для них самое важное коллектив, 10% педагогов имеют «социальный мотив» – для этих учителей важны в первую очередь хорошие взаимоотношения с руководством Гимназии и

коллегами, около 15% педагогов Гимназии имеют «процессный мотив» - трудятся ради удовольствия. У данной категории сотрудников слабая мотивация, потому что их потребности удовлетворены. Но этих сотрудников, я думаю, можно привлекать больше к общественной работе и они с удовольствием будут это делать, а стимулировать морально на совещаниях перед коллективом. 8 % учителей имеют

хозяйский тип мотивации. Данная категория педагогов ориентирована на результат работы. Их не так много, но они, на мой взгляд, самые ценные сотрудники. У них очень высокая ответственность за результат. Если они не уверены в своем результате, то они даже не будут браться за эту работу. И вот данных учителей я думаю, можно привлекать к работе с учащимися по подготовке к олимпиадам. И администрации Школы нужно при индивидуальной беседе выявить другие потребности данных учителей (у человека есть несколько потребностей) и уже на основе их потребностей разработать систему симулирования данных сотрудников [50, с. 61].

Около 19% педагогов Школы имеют профессиональный тип мотивации. Их мотивирует то, что они могут свою работу сделать хорошо, они любят признание своих профессиональных достижений. Данные учителя могли вести хорошую подготовку учащихся к ГИА и ЕГЭ. Значит, для их мотивации нужно использовать моральное стимулирование.

Есть 15% учителей, которые хотели бы поменять свою специальность, значит, администрации Школы нужно выяснить, куда бы они хотели пойти работать и помочь им определиться с их новой специальностью, чтобы они не занимали в Школе место.

Из анализа интервью директора можно сделать следующий вывод. Что система стимулирования педагогов Школа устарела, она разработана одна общая для всех, без учета потребности педагогов.

Руководителю Гимназии нужно пересмотреть кадровую политику школы.

1. Принимать на работу более квалифицированных специалистов по английскому языку. Также пересмотреть тарификацию преподавателей английского языка. Сократить недельную нагрузку учителей, тем самым освободив их для работы с учениками для подготовки их к олимпиадам. Оправить на повышение квалификации учителей без категории. Взять на персональный контроль молодых специалистов, прикрепив к ним более опытных учителей (возможно пенсионеров, имеющих большой опыт работы, доплачивая им из премиального фонда.) Пересмотреть положение о премировании учителей, добавив пункт о выплате фиксированной суммы учителям, готовившим учеников к олимпиадам. Внести корректировку в положение о начислении баллов.

2. Руководителю Гимназии по учителям русского языка нужно пересмотреть тарификацию преподавателей, имеющих 1 и высшую квалификационную категорию. Принять на работу молодых специалистов, сократив нагрузку более опытным учителям, с целью подготовки детей к олимпиадам, доплачивая им из премиального фонда школы. Передать классное руководство другим учителям, имеющим маленькую нагрузку.

3. Руководителю Школы прием на работу учителей нужно осуществлять с испытательным сроком, конкретно поставив перед ним задачу. Если педагог справляется, то его можно оставить, если нет, то прекратить трудовой договор (в связи с неудачным прохождением испытательного срока).

4. Ежегодно в начале учебного года администрации Школы нужно проводить собеседование с каждым учителем для знакомства с планом их работы и развития в новом учебном году.

5. Администрации Школы нужно пересмотреть положение по стимулированию персонала. Не нужно начислять баллы за успеваемость и за качество преподавания (в общей сложности это 20 баллов, которые можно отдать тем, у кого хороший результат по олимпиадам, конкурсам). Успеваемость и качество обучения должны входить в должностные обязанности педагога.

Убрать баллы за организацию внеклассной работы по предмету и добавить эти баллы за хорошие результаты по ЕГЭ и ГИА. Менять разбалловку 1 раз в квартал. Если это делать 2 раза в год, как сейчас, учителя успевают накопить грамоты и дипломы за участие в конкурсах, тем самым они накапливают большее количество баллов, и стоимость баллов уменьшается.

6. Администрации Школы нужно не назначать педагогов, которые будут готовить учащихся к олимпиадам, а в начале каждого учебного года проводить анкетирование учителей и найти учителей, желающих готовить учащихся к олимпиадам. В школе имеются ставки ПДО и эти ставки необходимо распределить между учителями, которые будут готовить учеников к олимпиадам.

7. Из результатов анкетирования видно, что есть педагоги, которые бы хотели использовать в своей практике ИКТ, но у них в кабинетах нет соответствующего оборудования. Но я знаю по своим наблюдениям, что в тех кабинетах, где есть интерактивные доски и проекторы, некоторые педагоги ими не пользуются. Распределением оборудования занимается зам. директора по АХЧ и руководитель Школы и, по моему мнению, распределение происходит немного неверно. Оборудование поступает педагогам без учета их желания и возможностей. Поэтому МТБ нужно перераспределить между другими заинтересованными в этом педагогами Школы. Администрации Школы необходимо разработать новую систему оценки и механизм контроля использования ИКТ педагогами Школы. Также разработать нормативные требования к квалификации педагогов в области использования ИКТ. С нового учебного года Школа перешла на электронный документооборот. Учителя не дублируют документы в электронном и бумажном виде, что освободило их от лишней работы.

8. Ежегодно учителям в сентябре месяце необходимо проводить анкетирование учащихся и находить желающих, способных и готовых участвовать в олимпиадном движении. Разработать систему, стимулирующую школьников к участию в олимпиадах, конкурсах,

НПК. Так как Школа занимается платными услугами, то я думаю, что при хороших результатах учащихся, как и педагогов, можно денежно стимулировать.

9. Администрации Школы нужно разработать систему стимулирования педагогов, исходя из поставленных задач перед Школой и учитывая потребности педагогов. (Для выявления потребности использовать анкету, написав список из 10 потребностей и учителю дать выбрать 1-3 важные для него на сегодняшний день.) Ни одна система стимулирования несовершенна. В разных школах одна и та же система стимулирования работает по-разному. Ее нужно систематически менять.

9.1. Поэтому для решения конкретных задач нужно подбирать педагогов, которые смогут решить поставленные задачи. Для каждой группы педагогов (а в некоторых случаях даже для конкретного педагога) на определенный период времени нужна разная система стимулирования с учетом изменяющихся потребностей. И с учетом результатов проведенного исследования в Школе, где были выявлены особенности мотивации педагогов, нужно разработать свою систему стимулирования.

9.2. Руководителю Школы нужно искать и внедрять новые механизмы стимулирования профессионального роста педагогов путем совершенствования системы оценки и механизмов стимулирования их трудовой деятельности.

9.3. Нужно информировать педагогов о перспективах их работы, объясняя им, что нужно сделать и почему это должно быть сделано именно так. Мотивация учителей будет намного выше, если они будут заранее проинформированы, что они должны сделать, чтобы получить вознаграждение, и какое вознаграждение их ждет в конце работы. Причем, поощрение должно быть соизмеримо с достигнутым результатом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная работа по изучению теоретических основ мотивации деятельности участников педагогического процесса, обработка и анализ результатов диагностики педагогов МАОУ «Гимназия № 9» позволяют сделать вывод: администрации учебного заведения необходимо продолжать работу по совершенствованию системы мотивации, адекватной состоянию педагогического коллектива и целям развития учреждения, изучать динамику формирования мотивации профессиональной деятельности.

Психолого-педагогические основы мотивации свидетельствуют о том, что мотивационный компонент сознания личности весьма изменчив и зависит от внутренних и внешних стимулов. Лишь целенаправленное стимулирование изменчивости мотивационного компонента сознания педагога способствует формированию у него мотивации профессиональной деятельности.

Успешная мотивация персонала - залог успеха учреждения и формирования сплоченного коллектива, возможность избегания напряжённости и несправедливости. В этом во многом проявляются профессионализм и искусство хорошего руководителя. А хороший руководитель должен использовать не только собственный опыт, интуицию, но и учитывать наработки учёных и практический опыт талантливых менеджеров прошлого.

Понимание и применение на практике системы мотивации своих работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общего настроения преподавателей. И как следствие, опять же, улучшение качества труда. Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированы одинаково. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого.

Но управлять следует не самими педагогами, а отношениями в коллективе. Преподаватели изначально мотивированы на педагогический труд, поэтому необходимо создание в организации благоприятных условий для самомотивации личности в направлении раскрытия индивидуального творче-

ского потенциала на почве как профессионального, так и личностного развития для повышения качества управления мотивацией и максимально эффективного использования кадрового потенциала.

Значимость профессионального обучения как мотивирующего фактора трудно переоценить. Однако, для того, чтобы корпоративное обучение играло мотивирующую роль, оно должно быть наградой, а не обязанностью.

Руководителю всегда надо помнить, что и в самую совершенную систему мотивации со временем придется вносить изменения. Необходим регулярный мониторинг системы мотивации труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2013, с. 188.

2. Армстронг М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2016. – 451 с.
3. Базаров Т.Ю. Программа стимулирования труда//Служба кадров. – 2016. – с. 489 .
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда//Социальная защита. – 2015. – с. 52.
5. Бел Озерова С. Минимум для выживания//Социальная защита. – 2013. – с. 52.
6. Бертуланфи Л. Общая теория системы: Критический обзор. — В кн. Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 2013, с.48
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособ. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. - с. 22
8. Елин А. Мотивация в системе управления//Служба кадров. – 2016. – №11. – с. 94.
9. Геворкян Е.Н. Кадры высшей школы: актуальное состояние. //Высшее образование в России. 2016. — с. 96.
10. Герман М.В., Герман С.В. Современные тенденции повышения качества профессионального образования в Томской области. Материалы XI международной научно-практической конференции. Томск, Издательство Томского Политехнического университета. -2016. – с. 56.
11. Гладких Б.А. Система высшего образования в США: особенности организации и управления.//Экономика образования. -2015. - с. 19
12. Гохберг А. Кадровый потенциал российской науки // Высшее образование в России. 2015. — с. 288.
13. Джонстоун Д.Б. Система высшего образования в США: структура, руководство, финансирование.// Университетское управление. 2013. – с.

247. 14. Джурицкий А.Н. Зарубежная школа: современное состояние и тенденции развития.// Народное образование. 2016. - с. 32.

15. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособие.— Новосибирск: СибАГС, 2015, с. 230.

16. Дрантусова Н.В., Князев Е.А. Оценка качества как необходимый элемент (этап) управления в высшем образовании. Университетское управление. 2012. – с. 63.

17. Егоршин А.П. Управление персоналом/А.П.Егоршин.- Нижний Новгород: НИМБ,2015, с. 77.

18. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом, 2014 - с. 98

19. Иванов Ю.В. Деловая соционика // Приложение к журналу Управление персоналом, №9. – 2016, с. 27.

20. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда / Управление персоналом, – 2016, - с. 15

21. Иванов Ю.В. Соционическая типология руководителей // Управление персоналом, №10. – 2013, - с. 71.

22. Иванов Ю.В. Соционическая типология руководителей // Управление персоналом, №10. – 2013, - с. 64.

23. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015, с. 43.

24. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2015, с. 87

25. Коллективный договор МАОУ «Гимназия № 9» 2016, с. 55

26. Касевич В.Б., Р.В. Светлов, А.В. Петров, А.В. Цыб. Болонский процесс в вопросах и ответах. Санкт-Петербург - Издательство СПбГУ - 2014.- с, 90

27. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2014.- с, 39

28. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров. - 2014. - № 8. – с. 42.

29. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Ин-т психологии РАН, 2014. - с. 18.
30. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд. - 2016. - № 10. - с.53.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/ Е.В. Маслов.- М.: ИНФРА-М, 2016.- с.74.
32. Менеджмент: Учеб. пособ./Под ред. Г.Б.Казначевской. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – с. 67.
33. Месарович М., Маго Д, Тахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. Пер. с англ. М.: Мир, 2013, с. 41
34. Мотивация трудовой деятельности: Материальное стимулирование// Экономика и учет труда. – 2014. – №3. – с.10.
35. Мотивация трудовой деятельности временным фактором: (По материалам Западно-Сибирского филиала НИИ труда)//Экономика и учет труда. – 2014. – №1. – с. 52.
36. Одинцов А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность. - М.: Экзамен, 2016.- с. 77.
37. Папкин А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014, с.91
38. ПОЛОЖЕНИЕ о моральном стимулировании работников муниципального автономного учреждения общеобразовательного учреждения «Гимназия №9» , 2016, с. 54
39. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке установления стимулирующих выплат работникам муниципального автономного общеобразовательного учреждения, 2016, с.11
40. ПОЛОЖЕНИЕ о премировании работников муниципального автономного учреждения общеобразовательного учреждения «Гимназия №9» - 2016, 61
41. Посадсков Е. Стимулирующие системы: Опыт и современная практика// Человек и труд. – 2016. – №4. – с. 31.

42. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушковой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2014, с. 321.
43. Румянцева З.А. Общее управление организацией. Теория и практика. - М.: Инфра-М, 2013, с. 121.
44. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г.Лапусты.- М., 2015.- 71 с.
45. Станкин М.И. Алгоритмы стимуляции наказанием // Трудовое право.- 2016.- № 1.- с. 70.
46. Тобаченко К.С. «Психология управления» М.:2015 с. 152.
47. Управление персоналом организации: Учебник для студ. вуз. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - с. 33.
48. Управление организацией: Учебник / Под ред.А.Г. Поршнева. - 2-е изд. - М.: ИНФРА - М, 2014. – с. 35
49. Уткин Э., Бутова Т. Мотивационный менеджмент. М.: Теис, 2014,с.11
- 50.Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1. - М.: 2015., с. 61

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Педагогический состав

ФИО	Занимаемая должность	Преподаваемые дисциплины	Уровень образования	Наименование направления подготовки	Общий стаж работы
Гассан Галина Григорьевна	Директор	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	46

Боровых Вера Георгиевна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	46
Налобина Светлана Геннадьевна	Заместитель директора по УР	математика	высшее	КПИ, инженер	31
Мелединская Евгения Анатольевна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	35
Овечкина Ольга Викторовна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	15
Ставер Наталья Николаевна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	16
Шавонина Светлана Тимофеевна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	31
Баран Мария Игоревна	Учитель	Математика, информатика	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель математики, информатики	1
Фролова Светлана Георгиевна	Учитель	математика	высшее	КГПИ, учитель математики	27
Фан-Ди Оксана Викторовна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	30
Васяева Наталья Васильевна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПУ, учитель русского языка и литературы	18

Продолжение приложения 1

Зуевич Любовь Анатольевна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	47
Анехова Лилия Реонольдовна	учитель	русский язык и литература	высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	25
Корявко Оксана Петровна	заместитель директора по УР	русский язык и литература	высшее	КГПУ, учитель русского языка и литературы	27
Гречухина Людмила	Учитель	русский язык и	высшее	КГПИ, учитель русского языка и	29

Александровна		литература		литературы	
Березина Галина Альбертовна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	24
Щетинина Инна Анатольевна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПУ, учитель русского языка и литературы	19
Киселева Галина Анатольевна	Учитель	русский язык и литература	высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	46
Лаптев Анатолий Григорьевич	Преподаватель- организатор	ОБЖ	высшее	Ленинградское Военное Училище им. М.В.Фрунзе, техник-механик	29
Терешкова Елена Юрьевна	Учитель	география	высшее	КГПИ, учитель географии и биологии	19
Потупчик Татьяна Петровна	Заместитель директора по УР	география, экономика	высшее	КГПИ, учитель географии и биологии	36
Бунакова Наталья Станиславовна	Учитель	география, биология	высшее	КГПИ, учитель географии и биологии	17
Кожура Екатерина Александровна	Учитель	химия	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель химии, биологии, КГПУ им. В.П. Астафьева	8

Продолжение приложения 1

Богалей Валентина Петровна	Учитель	химия	высшее	Красноярский государственный педагогический институт, химия и биология, учитель средней школы	36
Янгелова Лариса Викторовна	Заместитель директора по УР	биология	высшее	КГПИ, учитель биологии и географии	26
Курагин	Учитель	физика,	высшее	КГПИ, учитель	5

Константин Михайлович		информатика		физики, информатики	
Буракова Александра Николаевна	Учитель	Физика, информатика	высшее	КГПИ, учитель физики	9
Герасимова Светлана Александровна	Учитель	информатика	высшее	КГПУ, учитель математики и информатики	18
Потупчик Екатерина Георгиевна	Учитель	информатика	высшее	Магистр по направлению подготовки «Педагогическое образование», магистерская программа «Информатика в образовании».	8
Владимирова Ирина Викторовна	Учитель	информатика	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель информатики, психологии	9
Кожура Геннадий Александрович	Учитель	история, обществознание	высшее	КГПИ, учитель истории и обществознания	35
Татарина Снежана Викторовна	Учитель	история, обществознание	высшее	КГПИ, учитель истории и обществознания	26
Хлынов Андрей Анатольевич	Учитель	история, обществознание	высшее	КГПИ, учитель истории и обществознания	30
Гревцова Елена	Учитель	история	высшее	КГПИ, учитель истории	31

Продолжение приложения 1

Бадаева Ольга Петровна	Учитель	история, обществознание	высшее	КГПИ, учитель истории и обществознания	38
Вахрушева Римма Шавкатовна	Учитель	немецкий язык	высшее	ПИ, учитель иностранных языков	39
Москова Вера Федоровна	заместитель директора по УР	английский язык	высшее	ПГПИИЯ, учитель английского и немецкого языка	42
Михайлова Ольга Александровна	Учитель	английский язык	высшее	КГПУ, учитель средней школы	32

Обухова Любовь Михайловна	Учитель	английский язык	высшее	КГПУ, учитель средней школы	39
Лопатина Людмила Генриховна	Учитель	английский язык	высшее	КГПУ, учитель средней школы	37
Онищук Светлана Александро вна	Учитель	английский язык	высшее	ИГПИЯ, учитель средней школы	28
Меркулова Анна Ивановна	Учитель	английский язык	высшее	Ачинский педагогический колледж.	15
Чайковская Оксана Юрьевна	Учитель	английский язык	высшее	ВСГАО г.Иркутск, учитель английского языка	20
Баранова Галина Николаевна	Учитель	английский язык	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель английского языка	11
Дмитренко Наталья Владимиров на	Учитель	английский язык	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель английского языка	10
Кошкина Екатерина Викторовна	Учитель	английский язык	высшее	ККИПКРО, 2014	6

Продолжение приложения 1

Замахина Мария Юрьевна	Учитель	Английский язык, информатик а	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель информатики	10
Синицин Александр Анатольевич	Учитель	физическая культура	высшее	КГПИ, учитель физической культуры	38
Прокопик Ольга Михайловна	Учитель	физическая культура	высшее	КГПУ, учитель физической культуры	33
Пантелеева Светлана Александро вна	Учитель	физическая культура	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, педагог по физической	29

				культуре	
Дударева Елена Александровна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	31
Плотникова Ксения Михайловна	учитель	начальные классы	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева,, учитель начальных классов, педагог- психолог	18
Касаткина Татьяна Иннокентьевна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	22
Зинченко Людмила Андреевна	Учитель	начальные классы	средне- специальное	Игарское педагогическое училище	19
Усачева Надежда Глебовна	Учитель	начальные классы	средне- специальное, высшее	Красноярское педагогическое училище, учитель начальных классов; ИПИ, учитель иностранных языков	42
Иванова Ольга Витальевна	Учитель	начальные классы	средне- специальное	Красноярское педагогическое училище, учитель начальных классов	26

Продолжение приложения 1

Макаркина Виктория Владимировна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	28
Татаренко Галина	Учитель	начальные классы	высшее	ВКГУ, учитель начальных классов	24
Шичко Елена Борисовна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	28
Инькова Наталья Олеговна	Учитель	начальные классы	средне- специальное	Енисейское педагогическое училище, учитель начальных классов	33

Мальчикова Екатерина Витальевна	Учитель	начальные классы	не законченное высшее	КГПУ, учитель начальных классов	2
Линева Ольга Владимиров на	Учитель	начальные классы	высшее	КГПУ, учитель начальных классов, педагог- психолог	17
Бочкарева Анна Валерьевна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПУ им. В.П.	17
Хорошева Ольга Анатольевна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	28
Качкаева Елена Викторовна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	22
Гасанова Ольга Андреевна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	29
Задунова Елена Валерьевна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	19
Кузютина Юлия Александро вна	заместитель директора по УР	начальные классы	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель начальных классов, учитель музыки	17

Продолжение приложения 1

Гречникова Жанна Михайловна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	21
Заманбаева Татьяна Андреевна- молодой специалист	Учитель	начальные классы	средне- специальное	Красноярский педагогический колледж, учитель начальных классов	12
Журавлева Юлия Петровна	Учитель	начальные классы	высшее	КГПУ, учитель начальных классов,	14
Лапшина Елена Александро вна-молодой	Учитель	начальные классы	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель начальных	2

специалист				классов,	
Ужва Алена Александровна	ПДО	ПДО	средне-специальное	КГБПОУ	0
Корнейчук Елена Александровна	Учитель	искусство (музыка)	высшее	КПК, учитель музыки РГГУ, психолог	19
Пиньчук Лия Евгеньевна	Учитель	искусство (музыка)	средне-специальное	Красноярское педагогическое училище, учитель музыки	29
Калинина Светлана Анатольевна	Учитель	технология	высшее	КГПИ, учитель начальных классов	16
Кононова Надежда Михайловна	Учитель	технология	средне-специальное	Черногорский механико-технологический техникум, бухучет	41
Панкрашин Олег Владимирович	Учитель	технология	средне-специальное	Красноярский политехнический техникум, техник-электромеханик	46
Швейкина Маргарита Александровна	Учитель	ИЗО	высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева, учитель ИЗО	4

Окончание приложения 1

Жахалова Нина Георгиевна	Воспитатель ГПД		высшее	МПУМП, учитель начальных классов школы; ТПИ им. С.М. Кирова, инженер-электрик	50
Сержантова Галина Васильевна	Воспитатель ГПД		высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	48
Петюк Людмила Гавриловна	Воспитатель ГПД		средне-специальное	Красноярское педагогическое училище	44
Кузьминская Ирина	Заведующая библиотекой		высшее	КГПИ, учитель физики	35

Александровна					
Пальчевская Маргарита Владимировна	Социальный педагог		высшее	СТИ, инженер; ИДОПК КГПУ им. В.П. Астафьева,	33
Виноградова Ольга Игоревна	Учитель-логопед		высшее	КГПУ им. В.П. Астафьева.	18
Насонова Елена Валерьевна	Учитель-логопед		высшее	КГПУ им. В.П.	21
Селиванова Елена Викторовна	Педагог-психолог		высшее	КГУ, психолог	22
Малых Ольга Анатольевна	заместитель директора по УР		высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	35
Черкашина Валентина Матвеевна	ПДО		высшее	КГПИ, учитель русского языка и литературы	54
Пьяненко Вячеслав Вениаминович	ПО		средне-специальное	КТФУ, преподаватель физической культуры	30