

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование системы мотивации педагогического персонала (на
примере МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса, 331 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Желмухановой Елены Васильевны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.и.н., доцент _____ «__»_____ 2026 г. / О.И. Алимаева/

Зав.кафедрой

д. эк.н., профессор _____ «__»_____ 2026 г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2026 год

Введение.

Сегодня необходимым условием модернизации системы образования является повышение образовательного уровня педагогов и формирования педагогических компетенций, которые соответствуют требованиям российской системы образования. В связи с повышением внимания к данной проблеме возникает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему материальных и нематериальных стимулов для сохранения в школе наиболее талантливых учителей и пополнения школ новыми кадрами, способными работать в современных условиях. В данный момент наиболее актуально мотивировать педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их потребностей.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать существующий мотивационный механизм управления персоналом в МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского и разработать направления его совершенствования.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- проанализировать теоретические основы мотивации персонала в современной теории менеджмента;
- рассмотреть особенности системы мотивации педагогического персонала в образовательных организациях;
- рассмотреть характеристику МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского;
- проанализировать систему мотивации педагогического персонала МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского;
- изучить значение коллективного договора для системы мотивации персонала;
- представить проект коллективного договора для МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского.

Вопросы мотивации труда преподавателей освещались учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (А.Б. Бакурадзе, В.Г. Асеев, В.В. Гузеев, А. Маслоу); Применительно к проблеме управления (Н.Н. Вересов, Е.П. Ильин); спозиции основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (Ш. Ричи, П. Мартин); с точки зрения проблемы преодоления сопротивления изменениям (К.М. Ушаков). Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах Т.Г. Браже, А.А. Бодалева, П.Т. Долгова, Б.З. Вульфа, Л.М. Митиной. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Результаты и рекомендации, разработанные в рамках данной выпускной квалификационной работы, имеют важное практическое значение для образовательных организаций, особенно для МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского». Практическая реализация предложенных мер может стать моделью для других образовательных учреждений, что расширит их возможности в сфере управления человеческими ресурсами и повысит конкурентоспособность образовательной организации.

В первой главе проанализировано теоретическое осмысление проблемы мотивации персонала в современной теории менеджмента.

Во второй главе рассмотрена система мотивации педагогического персонала в образовательной организации основного общего образования (на примере МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского»

В третьей главе разработана программа совершенствования системы мотивации педагогического персонала в МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского».

Основное содержание работы.

Основой мотивации как метода повышения трудовой продуктивности является психология личности. Все психологические теории и подходы, лежащие в основе системы мотивации, ориентированы на формирование у сотрудника стремления качественно выполнять свою работу. Важно, чтобы желание улучшить производительность формировалось в результате внутренней работы самого человека, а не под внешним давлением. Руководители и HR-специалисты используют психологические методы для изменения и направления поведения сотрудников в желаемое для организации русло.

В более узком, кадровом понимании мотивация персонала и трудовой деятельности - это создание условий, которые позволяют сотруднику удовлетворить потребности разного уровня и внутренние ожидания в качестве компенсации за выполнение своих обязанностей. В таком контексте важно добиться согласования личных целей работника с целями и задачами организации.

Мотивация педагогического персонала - это сложный и многослойный механизм, от которого прямо зависит качество образовательного процесса, профессиональный рост учителей и, в конечном итоге, успех учащихся. В условиях постоянных изменений в сфере образования и увеличения требований к педагогам важно понимать уникальные особенности мотивационных факторов, их взаимосвязь и возможности их системного использования.

Мотивация педагогов в России формируется под влиянием комплекса факторов: материальных, социальных, культурных и профессиональных. Для повышения ее эффективности требуется сочетание материальных стимулов, создания условий для профессионального и личностного роста, а также повышения социального статуса профессии.

Таким образом, для педагогов важны именно такие факторы, как стабильность заработка и возможность личностного роста. Исследования

свидетельствуют, что уровень зарплаты, премии и профессиональные достижения оказывают значительное влияние на их желание работать эффективно. Однако существенным является и социально-психологический климат - хорошие отношения в коллективе, признание труда и возможности для самореализации играют важную роль в мотивации.

Кроме того, мотивация педагогов отличает её многообразие методов и мер, которые включают административные мероприятия (аттестации, благодарности), материальные стимулы (льготы, премии), а также социально-психологические меры (участие в общественной жизни, продвижение по карьерной лестнице). Важно учитывать, что стимулы должны быть дифференцированными и учитывать индивидуальные потребности педагогов.

Для повышения эффективности работы педагогов необходимо создавать системы, способные гармонично сочетать внутренние и внешние стимулы, обеспечивая высокое качество образования и профессиональный рост педагогов.

Был проведен анализ материального денежного стимулирования МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского» - зарплата, надбавки, премии, дополнительные выплаты. Для создания эффективной мотивации и стимулирования в МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского используется совокупность средств материального стимулирования.

Директор МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского» формирует и утверждает штатное расписание в пределах фонда оплаты труда в соотношении: доля фонда оплаты труда педагогического персонала, осуществляющего учебный процесс, устанавливается в размере согласно расчетам, исходя из норматива подушевого финансирования на одного обучающегося с учётом соответствующего поправочного коэффициента для реализации основных общеобразовательных программ в муниципальных общеобразовательных учреждениях муниципального

образования комплектования учащихся на отчетную дату, к общему фонду оплаты труда учреждения, и утверждается приказом директора.

Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату работников. При установлении учебной нагрузки педагогическим работникам, осуществляющим учебный процесс, больше или меньше нормы часов, чем предусмотрено законодательством РФ, требуется письменное согласие работника.

Квалификационная категория и педагогический стаж — два фундаментальных фактора, определяющих базовый уровень оплаты труда учителя в Московской области. Система категорий позволяет дифференцировать оплату в зависимости от профессионального уровня педагога, а стажевые надбавки поощряют долгосрочную работу в сфере образования.

Весомым документом, обеспечивающим нынешнее стимулирование мотивации педагогических работников именно со стороны образовательной организации, является документ «Критерии показателей результативности работы педагогических сотрудников»

В показателях отображаются важные критерии деятельности учителя, такие как: качество освоения образовательных программ, использование цифровых образовательных ресурсов на уроках, наличие победителей и призеров всероссийских олимпиад по предметам, результативность ОГЭ, ЕГЭ, участие в рейтинговых мероприятиях, профессиональных конкурсах, инновационной деятельности и многое другое.

Каждый триместр педагоги заполняют данные показатели за определенный период, прикладывая подтверждающие документы к каждому показателю, после чего независимая комиссия по стимулирующим выплатам, состоящая из работников административного круга и учителей, проверяет все показатели и подтверждающие документы. На школу выделяется определенный бюджет для этих целей, который распределяется между

учителями согласно их баллам. Стоимость одного балла зависит от количества набранных баллов со всей школы.

Данное стимулирование педагогов направлено на то, чтобы работники участвовали в дополнительной деятельности, не установленной как обязательная в трудовом договоре, но являющаяся значимой для школы, для рейтинга и статуса. Поэтому учителя, выполняющие какие-либо показатели ежемесячно могут рассчитывать на дополнительную надбавку к заработной плате. Важный момент, который стоит отметить, что показатели сдаются раз в триместр. То есть за выполненные показатели прошлого триместра педагогам будут платить стимулирующие выплаты весь следующий.

Получая только базовую зарплату, учителя выполняют свои профессиональные обязанности, но сегодня недостаточно просто «работать по инструкции». Важно постоянно повышать свою квалификацию, делиться опытом, участвовать в инновационных проектах и экспериментах. Такие инициативы доступны лишь мотивированным специалистам. Учителя и педагоги должны чувствовать, что любой дополнительный или сверхурочный труд будет заслуженно отмечен, тогда их отношение к новым вызовам станет более позитивным и открытым.

К сожалению, сформулированные требования таковы, что для педагога практически невозможно их выполнить. У учителей и так высокая загруженность, и дополнительную нагрузку за стимулирующие выплаты воспринимать неразумно. Также подтверждением этого служит усталость, которая заметна на лицах многих педагогов в школе.

Высокие показатели результативности можно подтвердить лишь итогами обучения по окончании триместра или учебного года. Однако стимулирующие выплаты при этом настолько малы, что не покрывают даже существенных усилий педагога. Изначально завышенные требования к получению таких премий не создают мотивации: педагог предпочитает спокойно получать зарплату и выполнять свои обязанности, нежели

вкладывать невероятные усилия ради незначительной премии, которая никак не компенсирует затраченные ресурсы.

Проблема в том, что текущие стимулирующие выплаты практически не мотивируют педагогов к развитию и улучшению своей работы.

Компенсационные выплаты устанавливаются в целях возмещения работникам затрат, связанных с выполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

В МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского предусмотрены следующие виды компенсационных выплат:

- 1) за совмещение различных профессиональных обязанностей;
- 2) за расширение зоны обслуживания;
- 3) за увеличение объема работы или выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника без освобождения от основной должности, закрепленной трудовым договором;
- 4) за особенности педагогической деятельности: за проведение индивидуальных занятий на дому по заключениям медицинских специалистов для детей с ограниченными возможностями здоровья; за работу в выходные, праздничные и нерабочие дни; а также за сверхурочные часы.

Анализ материального не денежного стимулирования. В рамках данного показателя были рассмотрены следующие аспекты: обязательное медицинское страхование, оплата командировок и предоставление путёвок.

Все сотрудники проходят регулярные медицинские осмотры, что обеспечивает своевременное отслеживание их состояния здоровья. Однако, при этом, командировочные расходы на служебные выезды и курсы повышения квалификации не оплачиваются, что создает препятствия для постоянного профессионального развития и улучшения качества образовательных услуг.

Проблема заключается в том, что материальное стимулирование, не связанное с денежными выплатами, осуществляется в недостаточной степени.

Анализ организации рабочего места. Рабочие места в образовательной организации оборудованы оргтехникой практически у всех работников. При открытии школы в 2023 году каждый кабинет был оснащен ноутбуком и проектором. Была необходимость в наличии принтеров, которые сотрудники приобретали сами. Однако, в новых открытых корпусах финансирование было увеличено и принтерами оснащен каждый учебный кабинет.

Анализ морального стимулирования. Была проанализирована корпоративная культура организации.

В МАОУ «Образовательный центр «Старт» есть конкретные цели и задачи развития. В год открытия управленческая команда проходила обучение по развитию образовательной организации, где определили идеи, миссии, технологии развития образовательной организации.

Управленческая команды старается замотивировать сотрудников развивать школу согласно принятой концепции, но мотивации недостаточно. Не все педагоги понимают миссию, некоторые слишком молоды и неопытны, некоторые, наоборот, имея большой педагогический стаж, уже ничего не хотят.

Анализ нематериальных стимулов выявил, что при оценке своей профессиональной ситуации сотрудник учитывает не только соотношение полученного вознаграждения с достигнутыми результатами, но и ряд других факторов, охватываемых теориями ожиданий и справедливости.

Основным недостатком в нынешней системе мотивации педагогических работников можно считать отсутствие коллективного договора.

Коллективный договор является важным инструментом регулирования условий труда, оплаты и социальных льгот на предприятии. Его основная цель - улучшить условия работы для сотрудников, повысить их мотивацию и,

в конечном итоге, способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Премии, доплаты, надбавки и социальные гарантии, которые зафиксированы в коллективном договоре мотивируют сотрудников работать лучше, увеличивают производительность труда, избавляют от текучести кадров. Документ помогает избежать конфликтов с персоналом, потому что стороны предварительно договорились, какие условия внести в документ. Работники сами решают, какие условия они хотят включить в документ. Когда составляют договор, в первую очередь учитывают интересы работников, и только потом — интересы работодателя.

Заключение.

На современном этапе развития российской экономики особое значение приобретает роль личности работника. В связи с этим меняется баланс мотивационных факторов и потребностей, на которые должна ориентироваться система стимулирования труда. Всё это требует дальнейшего усовершенствования методов мотивации в организациях.

Анализ показал, что мотивация — это процесс побуждения не только собственной инициативы, но и деятельности других людей для достижения как личных, так и общих целей организации. Основные рычаги стимулирования — потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Механизм мотивации включает использование моральных и материальных методов воздействия для повышения эффективности и качества труда, что способствует достижению целей организации. Виды мотивации разнообразны: от прямой и косвенной до социально-психологической, карьерной, образовательной и гендерной, а уровни — индивидуальный, командный и организационный. Эффективное стимулирование предполагает комплексное сочетание материальных, организационных и моральных методов, основанных на прочной корпоративной культуре.

В процессе совершенствования системы важно учитывать стратегические ориентиры организации, создавать понятную и прозрачную систему мотивации, которая бы соответствовала стратегии кадрового управления и общей стратегии организации. Гармония стимулов и мотивационного управления на базе системного подхода и учета структурных аспектов — личностного, субъективного и индивидуального — способствует повышению эффективности работы.

Анализ работы МАОУ «Образовательный центр «Старт» им. К.Д. Ушинского» выявил недостатки в применении социально-психологических методов, слабую корпоративную культуру, отсутствие ясных целей и традиций, а также нехватку наставников для молодых специалистов, что негативно сказывается на коллективном духе и мотивации.

Одним из важных недостатков нынешней системы мотивации было отсутствие коллективного договора. На основании этого был представлен проект коллективного договора, в котором мы выделили основные пункты по совершенствованию системы мотивации, включающая усиление стимулирующих мер. Такой подход подтвержден данными о том, что комплексное внедрение материальных и нематериальных методов является ключевым фактором повышения активности сотрудников и укрепления корпоративного духа в организации.

Коллективный договор в школе играет важную роль, поскольку он обеспечивает защиту прав и интересов педагогов и других сотрудников. Благодаря ему регулируются условия труда, отпуска, оплата и социальные льготы, что помогает создать стабильную и справедливую рабочую среду. Такой договор способствует повышению мотивации и ответственности работников, так как условия их деятельности закреплены документально и четко понятны. Кроме того, наличие официального соглашения помогает предугадывать возможные разногласия и предотвращать конфликты, создавая атмосферу доверия и спокойствия в коллективе. Коллективный договор также открывает возможности для профессионального развития

педагогов — содержит положения о дополнительном обучении, повышении квалификации и мерах поддержки. В итоге, он способствует укреплению социального диалога и стабильности внутри школы, делая работу более организованной и эффективной, а атмосферу — более благоприятной для всех участников образовательного процесса.