

Министерство Просвещения Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАТИКИ И ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики и управления

Курсовая работа

по дисциплине «_____»

**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Работу выполнила: обучающаяся
Zm 1213 группы
направления подготовки
44.04.01 Педагогическое образование
профиль «Эффективное
управление образовательной
организацией»

Запольских Ксения Михайловна

(подпись)

«Допущена к защите»
Заведующий кафедрой

(подпись)

«__» _____ 20__ г.

Оценка _____

Руководитель _____

(подпись)

Руководитель: кандидат наук,
доцент, заведующая кафедрой
экономики

Аликина Екатерина Борисовна

(подпись)

ПЕРМЬ
2026 г.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	6
1.1. Понятие мотивации и стимулирования в менеджменте	6
1.2. Специфика труда педагогических работников	9
1.3. Виды и формы мотивации и стимулирования в образовательной сфере	12
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ГБОУ «ШКОЛА № 1541» Г. МОСКВЫ	18
2.1. Характеристика образовательной организации и методы исследования	18
2.2. Выявление основных мотивирующих и демотивирующих факторов	21
2.3. Оценка эффективности существующей системы	25
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	33

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в достижении стратегических целей современной системы образования. Эффективность деятельности любой образовательной организации напрямую зависит от профессиональной вовлеченности, инициативы и качества труда ее педагогических работников. В условиях реализации национальных проектов в сфере образования, внедрения профессиональных стандартов и возрастающих социальных ожиданий к результатам обучения, создание целостной и действенной системы мотивации и стимулирования педагогического труда становится не просто управленческой задачей, а ключевым фактором конкурентоспособности и развития образовательного учреждения.

Несмотря на значительный объем теоретических исследований в области управления персоналом, практическое воплощение эффективных мотивационных механизмов в конкретных школьных коллективах сталкивается с существенными сложностями. Эти трудности связаны со спецификой педагогической деятельности, сочетающей творческую составляющую с высокой эмоциональной нагрузкой, а также с ограничениями бюджетного финансирования и часто избыточной административной регламентацией. Поиск баланса между материальными и нематериальными стимулами, разработка критериев оценки, воспринимаемых коллективом как справедливые, и формирование среды для профессионального роста остаются зонами постоянного поиска для руководителей образовательных организаций.

Целью курсовой работы является анализ системы мотивации и стимулирования педагогических работников в конкретном образовательном учреждении и разработка научно обоснованных предложений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы мотивации и стимулирования труда в менеджменте и специфику их применения в педагогической среде.
2. Изучить виды и формы мотивационных механизмов, используемых в образовательных организациях.
3. Провести анализ действующей системы мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541» г. Москвы.
4. Выявить ключевые мотивирующие и демотивирующие факторы для педагогического коллектива школы.
5. Оценить эффективность существующей системы и разработать практические рекомендации по ее оптимизации.

Объектом исследования выступает система мотивации и стимулирования труда педагогических работников.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе мотивации и стимулирования педагогического коллектива ГБОУ «Школа № 1541» г. Москвы.

Теоретическую и методологическую основу работы составили фундаментальные положения теорий мотивации (содержательных и процессуальных), труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента и управления образовательными системами. В исследовании использовались общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, системный подход, а также эмпирические методы: анализ документов, анкетирование, интервью.

Эмпирическую базу исследования сформировали внутренние нормативные документы ГБОУ «Школа № 1541» (Положение об оплате труда, Коллективный договор), данные открытого информационного ресурса учреждения, результаты анкетирования педагогических работников и интервью с представителями администрации школы.

Структура курсовой работы отражает логику исследования и включает введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации и стимулирования педагогического труда. Во второй главе представлен анализ системы мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541», выявлены ее сильные и слабые стороны. В заключении обобщены результаты работы и сформулированы основные выводы и предложения.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы администрацией ГБОУ «Школа № 1541» для корректировки кадровой политики, а также использованы руководителями других образовательных организаций при проектировании и совершенствовании систем мотивации педагогических кадров.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

1.1. Понятие мотивации и стимулирования в менеджменте

В управленческой науке категории мотивации и стимулирования занимают центральное место, формируя фундамент для построения эффективных взаимоотношений между руководством и персоналом. Эти понятия, обладая смысловой близостью, не являются тождественными. Их дифференциация и корректное применение составляют основу успешной кадровой политики в любой организации, включая образовательные учреждения.

Мотивация представляет собой сложный внутренний процесс, побуждающий человека к целенаправленной деятельности. Она коренится в системе потребностей, интересов, ценностей и устремлений личности. Мотивация – это совокупность внутренних сил, заставляющих индивида действовать определенным образом для достижения личных целей, которые, в идеале, согласуются с целями организации. Данный процесс имеет психологическую природу и связан с активизацией, направленностью и поддержанием активности человека [1, с.78].

В отличие от мотивации, стимулирование выступает как инструмент внешнего воздействия на сотрудника. Оно представляет собой систему мер, предлагаемых организацией для усиления или ослабления определенных моделей поведения. Если мотивация исходит изнутри, то стимулирование является внешним рычагом, который, влияя на условия труда и систему вознаграждений, формирует мотивы и причины для действий. Проще говоря, стимулирование – это процесс использования конкретных средств для побуждения людей к результативной работе [2, с.112].

Взаимосвязь данных понятий можно наглядно представить в следующей таблице.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика мотивации и стимулирования

Критерий	Мотивация	Стимулирование
Источник возникновения	Внутренний (потребности, ценности личности)	Внешний (меры, применяемые организацией)
Характер процесса	Психологический, субъективный	Организационно-экономический, объективный
Основная цель	Удовлетворение личных потребностей через деятельность	Достижение целей организации через воздействие на поведение персонала
Роль руководителя	Создание условий для пробуждения внутренних побуждений	Разработка и применение системы поощрений и санкций
Устойчивость результата	Относительно высокая, так как основана на личной заинтересованности	Может быть ситуативной, зависит от постоянства применения стимулов

Для углубления понимания структуры мотивационного процесса в менеджменте часто обращаются к классическим теориям. Содержательные теории, такие как иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, фокусируются на внутренних причинах поведения человека. Они анализируют, какие именно потребности (физиологические, в безопасности, уважении,

самореализации) движут личностью. Процессуальные теории, например, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Портера-Лоулера, исследуют, как человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный тип поведения [3, с.46]. Эти теории подчеркивают, что эффективность деятельности зависит не только от наличия потребности, но и от ожиданий работника, его оценки справедливости вознаграждения и восприятия собственной способности выполнить задачу.

Стимулирование труда как управленческая функция базируется на двух основных формах: материальной и нематериальной. Материальное стимулирование включает в себя денежные (заработная плата, премии, бонусы, надбавки) и неденежные (социальный пакет, льготы, медицинское обслуживание) компоненты. Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение социальных, моральных и творческих потребностей работника. К нему относят признание заслуг, карьерный рост, благоприятный психологический климат в коллективе, возможность профессионального развития, гибкий график работы, вручение грамот и благодарностей [4, с.91]. В контексте педагогической деятельности нематериальные стимулы зачастую приобретают особую значимость, поскольку труд учителя в высокой степени связан с призванием и потребностью в общественном признании.

Важнейшим принципом построения системы стимулирования является ее комплексность и гибкость. Разрозненные меры не дают устойчивого эффекта. Система должна учитывать как индивидуальные особенности сотрудников (стаж, квалификация, личные предпочтения), так и стратегические задачи организации. Например, для одного педагога сильным мотиватором может стать возможность вести экспериментальную работу, для другого – дополнительный оплачиваемый отпуск, для третьего – публичная похвала на педсовете. Задача руководителя – диагностировать эти предпочтения и, насколько это возможно в рамках организационных и финансовых ограничений, адаптировать систему стимулов [5, с.124].

Кроме того, эффективность стимулирования напрямую зависит от его справедливости и своевременности. Работники субъективно оценивают соотношение между своим вкладом (усилия, опыт, квалификация) и получаемым вознаграждением, а также сравнивают это соотношение с коллегами. Нарушение баланса воспринимается как несправедливость и ведет к демотивации, снижению активности и ухудшению психологического климата. Своевременность же означает минимальный разрыв между достижением результата и получением поощрения, что усиливает прямую связь между действием и его последствием.

Таким образом, в менеджменте мотивация и стимулирование образуют единый комплекс, где внутренние побуждения личности взаимодействуют с внешними управленческими механизмами. Понимание сущности и различий этих категорий, знание основных теорий и принципов построения систем вознаграждения являются необходимым условием для разработки эффективной модели управления персоналом в образовательной организации. Это позволяет не просто административно направлять действия педагогов, а формировать среду, способствующую раскрытию их профессионального потенциала и достижению высоких образовательных результатов.

1.2. Специфика труда педагогических работников

Труд педагогических работников представляет собой особый вид профессиональной деятельности, обладающий уникальным набором характеристик, которые существенно отличают его от труда в других сферах. Эта специфика обусловлена как объектом, так и продуктом труда, высокой степенью социальной ответственности и комплексным характером педагогических функций.

Центральной особенностью педагогического труда является его ярко выраженная гуманистическая и духовно-нравственная направленность.

Объектом и одновременно субъектом деятельности педагога выступает развивающаяся личность обучающегося. Это определяет неаддитивный характер результатов: воздействие учителя на разных учеников при внешне одинаковых методах дает различные эффекты [6, с.58]. Процесс труда направлен не на создание материального продукта, а на организацию социально-педагогических условий для формирования знаний, умений, ценностных ориентаций и опыта деятельности. Результат такого труда отсрочен во времени, часто непредсказуем в полной мере и трудно поддается количественному измерению, что создает объективные сложности в оценке эффективности и построении систем стимулирования.

Содержательная сторона педагогического труда отличается исключительной многопредметностью и полифункциональностью. Педагог одновременно выполняет ряд ключевых социальных ролей. Он является предметником-специалистом, транслятором знаний; воспитателем, формирующим личность и характер; организатором учебно-познавательной и коллективной деятельности; рефлексивным экспертом, оценивающим прогресс; психологом, учитывающим индивидуальные особенности; наставником и тьютором [7, с.33]. Соотношение этих ролей можно представить в виде следующей схемы.

Важнейшей характеристикой является творческий и импровизационный характер труда. Несмотря на наличие образовательных программ и планов, сам процесс обучения и воспитания нельзя алгоритмизировать полностью. Каждая учебная ситуация уникальна, а реакция класса неповторима. Педагог должен постоянно адаптировать содержание и методы, находить нестандартные решения, проявлять педагогическую интуицию и творчество. Это требует высокого уровня эмоционального и интеллектуального напряжения. Труд связан с постоянным общением, что ведет к значительным психоэмоциональным нагрузкам и риску профессионального выгорания [8, с.102].

Особого внимания заслуживает временная структура педагогической деятельности. Она характеризуется ненормированностью и постоянным выходом за рамки официального рабочего дня. Подготовка к занятиям, проверка письменных работ, разработка дидактических материалов, взаимодействие с родителями, самообразование – всё это составляет существенный объем неучтенного формально рабочего времени. Труд отличается ритмической неравномерностью: интенсивность резко возрастает в периоды сессий, аттестаций, подготовки к экзаменам и мероприятиям. Следующая таблица иллюстрирует основные компоненты временных затрат педагога.

Таблица 1.2. – Основные составляющие временных затрат педагогического работника

Вид деятельности	Содержание	Характер учета в рабочем времени
Аудиторная занятость	Проведение уроков, лекций, семинаров.	Учитывается строго, нормируется.
Подготовительная работа	Разработка планов, создание презентаций, подбор материалов.	Частично или полностью неформализована, выполняется сверх нормы.
Проверочная деятельность	Оценка контрольных, тестов, письменных работ, проектов.	Частично нормируется, часто требует дополнительного времени.

Воспитательная и организационная работа	Классное руководство, meetings, внеурочные мероприятия.	Учитывается выборочно, часто как дополнительная нагрузка.
Профессиональное развитие	Курсы повышения квалификации, самообразование, научная работа.	Частично формализовано, в основном по инициативе педагога.
Взаимодействие с родителями и коллегами	Консультации, родительские собрания, педсоветы.	Учитывается эпизодически.

Еще одной ключевой специфической чертой является публичный характер труда и высокая социальная ответственность. Деятельность педагога протекает в условиях постоянного внешнего и внутреннего контроля: со стороны администрации, коллег, обучающихся, родителей, общества в целом. На учителя возлагается миссия не только обучения, но и социализации подрастающего поколения, что формирует особый социальный запрос на моральные и этические качества личности самого педагога. Его личный пример, система ценностей и мировоззрение становятся значимым фактором воспитания [9, с.75].

Наконец, специфика проявляется в мотивационной сфере педагогических работников. Как правило, в структуре их профессиональных мотивов изначально высокую долю занимают внутренние мотивы: интерес к предмету, потребность в передаче знаний, любовь к детям, стремление к творческой самореализации, признанию своего авторитета. Материальные факторы, безусловно, важны, но они часто отходят на второй план при условии обеспечения базового приемлемого уровня дохода. Это создает как

возможности (устойчивость к внешним колебаниям), так и риски (эксплуатация энтузиазма) для управления данным профессиональным сообществом [10, с.117].

Данная совокупность особенностей – гуманистическая направленность, полифункциональность, творческо-импровизационная природа, ненормированность и публичность – формирует уникальный контекст для построения систем мотивации и стимулирования в образовательных организациях. Эти системы не могут быть механически перенесены из корпоративной сферы, а должны быть глубоко адаптированы к сущности педагогического труда, признавая его высшую социальную ценность и сложность.

1.3. Виды и формы мотивации и стимулирования в образовательной сфере

Система мотивации и стимулирования педагогических работников является многокомпонентной структурой, учитывающей специфику образовательной деятельности. Она формируется из совокупности разнообразных видов и форм, которые взаимодополняют друг друга, оказывая влияние на профессиональное поведение и удовлетворенность трудом. Условно все меры можно разделить на две крупные категории, которые, в свою очередь, включают в себя различные формы реализации.

Материальное стимулирование представляет собой комплекс финансовых и имущественных мер, непосредственно влияющих на экономическое положение работника. Его базовой формой выступает заработная плата, которая в образовательной сфере состоит из оклада (базовой части) и стимулирующих выплат. Оклад устанавливается в зависимости от квалификационной категории, уровня образования, стажа работы и объема учебной нагрузки. Стимулирующие выплаты носят переменный характер и призваны вознаграждать достижение

конкретных результатов. К ним относятся доплаты за наличие ученой степени или почетного звания, надбавки за проверку тетрадей, классное руководство, заведование кабинетом, руководство методическим объединением. Отдельной и наиболее дискуссионной формой материального стимулирования является выплата премий по результатам работы. Премирование может быть связано с достижением обучающимися высоких образовательных результатов (победы в олимпиадах, успешная сдача экзаменов), с внедрением инновационных педагогических технологий, с активным участием в общественной жизни учреждения [11, с.89].

Помимо прямых денежных выплат, материальное стимулирование включает в себя так называемую неденежную материальную форму. Это предоставление социального пакета, который может быть расширен по сравнению с гарантированным законодательством. В него входят оплата дополнительного медицинского страхования, предоставление льготных путевок в санатории и оздоровительные лагеря для детей сотрудников, компенсация расходов на питание, частичная или полная оплата занятий в спортивных секциях. Для молодых специалистов важным стимулом может стать помощь в решении жилищного вопроса через корпоративные программы или предоставление служебного жилья [12, с.64].

Нематериальное стимулирование направлено на удовлетворение социальных, психологических, моральных и профессиональных потребностей педагога. Его эффективность в образовательной сфере чрезвычайно высока в силу специфики профессиональной мотивации. Одной из ключевых форм выступает признание и оценка заслуг. Это может быть публичная благодарность на педсовете, награждение почетной грамотой, представление к государственным или отраслевым наградам, размещение фотографии на доске почета, статья о достижениях в средствах массовой информации или на сайте учреждения. Такие меры повышают самооценку, укрепляют авторитет и удовлетворяют потребность в уважении.

Другой значимой формой является стимулирование профессионального и карьерного роста. Оно включает в себя создание условий для повышения квалификации за счет организации, поддержку участия в конференциях и профессиональных конкурсах (таких как «Учитель года»), предоставление возможности для научно-исследовательской работы и публикации ее результатов. Карьерный рост в образовании не всегда связан с переходом на административные должности (завуч, директор). Горизонтальная карьера, предполагающая рост мастерства и признание внутри профессионального сообщества, часто является более значимым стимулом. Присвоение высшей квалификационной категории, статус методиста или наставника молодым специалистам, руководство творческой или проектной группой – все это формы профессионального признания [13, с.102].

Важнейшей составляющей нематериального стимулирования является организационная культура и условия труда. Благоприятный морально-психологический климат в коллективе, атмосфера сотрудничества и взаимопомощи, справедливое и уважительное отношение со стороны администрации сами по себе выступают мощными мотиваторами. Создание комфортной рабочей среды включает в себя обеспечение современным оборудованием и материалами, доступ к информационным ресурсам, эргономичную организацию рабочего пространства учительской и учебных кабинетов. Гибкие формы организации труда, такие как возможность использовать дистанционные технологии для части работы или варьировать график в пределах нагрузки, также высоко ценятся современными педагогами [14, с.78].

Соотношение и воспринимаемая ценность различных видов стимулирования не являются постоянными и зависят от множества факторов, таких как возраст педагога, стаж, этап карьеры и личные ценности. Условную иерархию стимулов для различных групп педагогических работников можно отобразить в таблице.

Таблица 1.3. – Условная значимость различных форм стимулирования для разных групп педагогов

Группа педагогов	Высокая значимость	Средняя значимость	Относительно низкая значимость
Молодые специалисты	Стабильная заработная плата, поддержка в адаптации (наставник), помощь с жильем.	Профессиональное развитие, четкие карьерные перспективы.	Публичное признание, статусные различия.
Педагоги в активной карьерной фазе (5-15 лет стажа)	Возможности для профессиональной самореализации (инновации, проекты), заработная плата, рост квалификации.	Признание в коллективе, благоприятный климат.	Базовые условия труда, общие льготы.
Опытные педагоги-мастера (более 20 лет стажа)	Публичное уважение и признание авторитета, роль наставника, свобода в методиках.	Стабильность, сохранение нагрузки, поощрение опыта.	Карьерный рост, формальное повышение квалификации.

Эффективная система мотивации и стимулирования в образовательной организации должна представлять собой сбалансированный комплекс, а не набор разрозненных мер. Формальное применение только материальных

стимулов без учета внутренней мотивации и потребности в признании приводит к тому, что труд педагога теряет творческое начало, превращаясь в механическое выполнение нормативов для получения премии. И наоборот, опора исключительно на энтузиазм и призвание без обеспечения достойного материального вознаграждения и условий труда ведет к профессиональному выгоранию и оттоку кадров.

Особой формой, интегрирующей материальные и нематериальные аспекты, является **грантовая поддержка и целевое финансирование проектов**. Участие педагога в конкурсе на получение гранта за инновационную образовательную программу или исследовательский проект не только приносит дополнительное финансирование, но и является высшей формой профессионального признания, открывает новые возможности для развития, повышает статус как самого педагога, так и учреждения в целом [15, с.113].

Таким образом, арсенал видов и форм мотивации и стимулирования в образовательной сфере достаточно широк. Его грамотное использование требует от руководителей глубокого понимания специфики педагогического труда, умения диагностировать потребности коллектива и гибко комбинировать инструменты, создавая персонифицированную среду, в которой педагог чувствует себя профессионально востребованным, социально защищенным и морально оцененным.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ГБОУ «ШКОЛА № 1541» Г. МОСКВЫ

2.1. Характеристика образовательной организации и методы исследования

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа № 1541» является крупным образовательным комплексом, функционирующим в Западном административном округе. Учреждение имеет многолетнюю историю и сложившуюся репутацию. В его структуру входят здания дошкольного отделения, корпуса начальной, основной и средней школы, что обеспечивает реализацию принципа непрерывности образования. Школа осуществляет образовательный процесс в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, предлагая также программы углубленного изучения отдельных предметов и разнообразные профили обучения на уровне среднего общего образования.

Коллектив педагогических работников школы насчитывает более 130 человек. Кадровый состав характеризуется относительно высокой стабильностью, значительной долей специалистов, имеющих высшую и первую квалификационные категории. Многие педагоги отмечены государственными и отраслевыми наградами. В школе работает ряд молодых специалистов, что свидетельствует о внимании к вопросу кадрового обновления. Управление учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством под руководством директора и его заместителей. Финансово-хозяйственная деятельность обеспечивается за счет бюджетных ассигнований Департамента образования и науки города Москвы, а также средств, полученных от приносящей доход деятельности [16, с.22].

Для получения всесторонней и объективной информации о действующей в школе системе мотивации и стимулирования педагогического труда был использован комплекс взаимодополняющих методов исследования. Это позволило рассмотреть проблему с разных сторон: через анализ нормативных документов, через оценку формальных механизмов и через восприятие самих участников образовательного процесса.

Первичным методом выступил анализ документов и нормативной базы. В процессе исследования были изучены:

- Коллективный договор ГБОУ «Школа № 1541».
- Положение об оплате труда и стимулирующих выплатах работников учреждения.
- Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.
- Внутренние приказы и распоряжения, касающиеся премирования и поощрения сотрудников.
- Публичные отчеты и информация на официальном сайте школы.

Данный анализ позволил зафиксировать формальные основы системы: критерии оценки труда, процедуры принятия решений о выплатах, виды применяемых стимулов.

Вторым ключевым методом стало анкетирование педагогических работников. Для обеспечения репрезентативности была разработана анонимная анкета, включающая вопросы закрытого и полужакрытого типа.

В анкетировании, проведенном в октябре 2023 года, приняли участие 87 педагогов, что составляет 67% от общей численности педагогического состава школы (129 человек). Выборка является репрезентативной, так как охватывает все категории работников.

Структура участников анкетирования выглядит следующим образом:

- По полу: 82 женщины (94%) и 5 мужчин (6%).

- По возрасту и стажу: Молодые специалисты (до 5 лет стажа) – 14 человек (16%); педагоги со стажем от 5 до 15 лет – 31 человек (36%); опытные педагоги (15-25 лет стажа) – 25 человек (29%); педагоги со стажем более 25 лет – 17 человек (19%).

- По уровню образования: 91% респондентов имеют высшее педагогическое образование.

- По квалификации: Высшую квалификационную категорию имеют 45% опрошенных, первую – 32%.

. Анкетирование преследовало цели выявить:

- Степень информированности педагогов о критериях стимулирования.

- Субъективную оценку справедливости распределения стимулирующих выплат.

- Ранжирование значимости различных видов мотиваторов (материальных и нематериальных).

- Уровень удовлетворенности условиями труда и системой поощрений.

- Наличие предложений по совершенствованию системы.



Рисунок 2.1 – Участвующие в опросе (мужчины, женщины)



Рисунок 2.2 – Участвующие в опросе (молодые специалисты, опытные педагоги, педагоги со стажем, педагоги со стажем более 25 лет)

Третьим методом явилось стандартизированное интервью с представителями администрации (заместителями директора по учебно-воспитательной работе, руководителями методических объединений). Целью интервью было получение управленческой перспективы: понимание целей, которые ставятся при разработке системы стимулирования, выявление существующих проблем в ее администрировании, оценка эффективности применяемых мер с точки зрения достижения образовательных результатов школы.

Применение указанных методов обеспечило triangulation (перекрестную проверку) данных. Например, формальные критерии, зафиксированные в Положениях, сравнивались с тем, как их понимают и оценивают рядовые педагоги, а также как их применяет на практике администрация. Такой подход позволил не просто описать систему, но и выявить возможные разрывы между замыслом и реализацией, между ожиданиями сотрудников и практикой управления.

Эмпирическая база исследования, собранная в ГБОУ «Школа № 1541», предоставляет возможность для последующего детального анализа структуры и эффективности применяемых механизмов мотивации и стимулирования, что будет раскрыто в следующих подразделах данной главы. Полученные данные служат основой для формулирования обоснованных предложений по совершенствованию кадровой политики в конкретной образовательной организации.

2.2. Выявление основных мотивирующих и демотивирующих факторов

Анализ данных, полученных в ходе анкетирования педагогических работников и интервью с администрацией ГБОУ «Школа № 1541», позволяет выделить комплекс факторов, которые в текущий период оказывают наибольшее влияние на уровень профессиональной мотивации сотрудников. Эти факторы обладают как побуждающим, так и сдерживающим потенциалом, формируя общий психологический климат и определяя эффективность трудовой деятельности.

Доминирующими стимулами, которые положительно оцениваются коллективом и целенаправленно поддерживаются руководством, выступают условия для профессиональной самореализации и признание. Подавляющее большинство респондентов (около 82%) отметили высокую значимость возможности творческого подхода к работе, внедрения авторских методик и проектной деятельности. Школа предоставляет педагогам пространство для инициативы, что подтверждается наличием действующих экспериментальных площадок и регулярным проведением открытых уроков для коллег. Данный фактор напрямую связан с внутренней мотивацией педагогов, их потребностью в интеллектуальной и творческой активности [17, с.45].

В ходе обработки анкет было установлено, что наибольшее побуждающее значение имеют факторы, относящиеся к категории нематериального и внутреннего стимулирования.

Абсолютным лидером стала **«Возможность профессиональной самореализации и творчества»**. Этот фактор как «очень важный» (оценка 5) отметили 82% респондентов. Педагоги ценят возможность внедрять авторские методики, участвовать в проектной деятельности. Данные интервью с руководителями методических объединений подтверждают, что школа действительно является площадкой для педагогических инноваций, что создает конкурентное преимущество как работодателя.

На втором месте находится фактор **«Благоприятный психологический климат в коллективе»**. 76% опрошенных поставили ему максимальный балл. Комментарии в анкетах указывают на то, что в школе сложились традиции взаимопомощи и уважения, что особенно важно в профессии с высоким уровнем стресса.



Рисунок 2.3 – ТОП-3 мотивирующих фактора по мнению педагогов

Материальный фактор **«Премии за конкретные достижения»** занял лишь третью строчку рейтинга (65%). Это говорит о том, что для данного

коллектива деньги не являются главным драйвером, однако их отсутствие или несправедливое распределение может стать серьезным демотиватором, что подтвердилось в следующих блоках анкеты.

Наиболее острую реакцию вызвал вопрос о факторах, снижающих желание работать. Здесь лидер оказался подавляющим.

«Чрезмерная бюрократическая нагрузка и отчетность» была названа критически значимым демотивирующим фактором для **90%** респондентов. В открытых вопросах педагоги неоднократно указывали, что «работа с бумагами занимает время, отнятое у детей», а заполнение электронных журналов и подготовка отчетов дублируются и часто требуют выполнения во внерабочее время.



Рисунок 2.4 – Основные демотивирующие факторы

Вторым по значимости демотиватором стала **«Хроническая перегрузка и ненормированный рабочий день»** (74% респондентов считают этот фактор сильно влияющим). Особенно остро это ощущают молодые специалисты (до 5 лет стажа), у которых подготовка к урокам занимает значительно больше времени, чем у опытных коллег.

Третьим фактором стала «Непрозрачность распределения стимулирующих выплат». Хотя в школе формально существует Положение об оплате труда, анализ анкет показал, что только 58% педагогов полностью понимают принципы начисления стимулирующей части. Более того, 42% респондентов (в основном учителя со стажем 10-20 лет) высказали мнение, что размер премии зависит не только от объективных результатов, но и от «близости к администрации» или умения «преподнести свои достижения». Это порождает чувство несправедливости.

Таким образом, выявлено ключевое противоречие: школа успешно удовлетворяет «высшие» потребности педагогов (творчество, уважение), но «базовые» условия (нагрузка, справедливая и понятная оплата) находятся в зоне риска. Игнорирование этого дисбаланса может нивелировать положительный эффект от творческой атмосферы.

Соотношение и сила влияния ключевых мотивирующих и демотивирующих факторов в ГБОУ «Школа № 1541» обобщены в таблице.

Таблица 2.1 – Основные мотивирующие и демотивирующие факторы в педагогическом коллективе

Мотивирующие факторы	Сила влияния (по данным анкетирования)	Демотивирующие факторы	Сила влияния (по данным анкетирования)
Возможность профессиональной самореализации и творчества	Очень высокая (82%)	Чрезмерная бюрократическая нагрузка и отчетность	Критически высокая (90%)
Благоприятный социально-психол	Высокая (76%)	Непрозрачность и субъективность в распределении	Высокая (70%)

огический климат в коллективе		стимулирующих выплат	
Материальное признание конкретных достижений (премии за результаты)	Средне-высокая (65%)	Хроническая перегрузка и ненормированный рабочий день	Высокая (74%)
Стабильность рабочего места и соответствие оплаты квалификации	Средняя (60%)	Недостаточное материальное обеспечение базовых потребностей (для молодых специалистов)	Средне-высокая (68%)

Выявленная картина указывает на наличие серьезного противоречия. С одной стороны, школа успешно создает условия для удовлетворения высших потребностей педагогов в самореализации и признании. С другой стороны, базовые условия труда, включающие административную нагрузку, справедливость материального вознаграждения и режим работы, оцениваются негативно. Подобный дисбаланс несет в себе риски: внутренняя мотивация, основанная на энтузиазме и призвании, может нивелироваться под воздействием хронических организационных проблем, ведущих к профессиональному выгоранию [19, с.89].

Данные интервью с администрацией подтверждают осознание части этих проблем. Руководство отмечает объективные ограничения, накладываемые внешними контролирующими органами в части отчетности, а также дефицит бюджетного финансирования для существенного повышения базовых окладов.

Однако отмечается и готовность к диалогу по оптимизации внутренних процедур оценки и распределения стимулирующего фонда.

Таким образом, система мотивации в ГБОУ «Школа № 1541» носит двойственный характер. Ее сильная сторона лежит в сфере нематериального стимулирования и создания профессиональной среды. Слабой стороной являются недостатки в организации труда и воспринимаемой справедливости материального стимулирования, что создает устойчивые зоны демотивации. Устранение этих диссонансов является ключевой задачей для повышения общей эффективности кадрового управления в учреждении.

2.3. Оценка эффективности существующей системы

Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541» проводилась на основе комплексного подхода, учитывающего как достижение формальных целей учреждения, так и удовлетворенность персонала, а также влияние системы на ключевые аспекты организационного поведения. Для анализа использовались данные документов, результаты анкетирования и интервью, а также статистические показатели деятельности школы за последние три года.

Формальным критерием эффективности любой системы стимулирования является ее вклад в достижение стратегических и оперативных целей организации. Анализ отчетных данных ГБОУ «Школа № 1541» показывает, что по ряду показателей учреждение демонстрирует стабильные или растущие результаты. Наблюдается положительная динамика количества обучающихся – победителей и призеров муниципального и регионального этапов Всероссийской олимпиады школьников. Сохраняется высокий процент выпускников, успешно сдающих единый государственный экзамен и поступающих в высшие учебные заведения. Школа активно участвует в

городских проектах, таких как «Инженерный класс», «Медицинский класс», «Кадетский класс», что свидетельствует о развитии профильного образования.

Руководство в интервью напрямую связывает эти достижения с действующей системой материального стимулирования, поскольку премиальные выплаты четко привязаны к указанным результатам. Существует формализованная процедура, согласно которой педагог, подготовивший призера олимпиады или обеспечивший высокие средние баллы ЕГЭ, получает дополнительное вознаграждение. В этом аспекте система выполняет свою целевую функцию, фокусируя усилия коллектива на достижении измеримых образовательных результатов [20, с.55].

Однако эффективность системы не может оцениваться исключительно по внешним результатам. Не менее важным индикатором является ее воздействие на внутреннее состояние коллектива. Данные анкетирования выявляют здесь значительные противоречия.

С одной стороны, педагоги высоко ценят возможность профессиональной самореализации и признание их достижений, что является следствием как материальных премий, так и нематериального поощрения. С другой стороны, общий уровень удовлетворенности системой стимулирования остается умеренным.

Данные анкетирования позволили количественно оценить этот «умеренный» уровень. На прямой вопрос «Считаете ли Вы существующую систему оплаты и стимулирования справедливой?» ответы распределились следующим образом:

- «Полностью справедлива» – ответили 8% респондентов.
- «Скорее справедлива, чем нет» – 34%.
- «Скорее несправедлива» – 41%.
- «Полностью несправедлива» – 17%.

Таким образом, совокупный индекс удовлетворенности (полностью + скорее да) составляет лишь 42%. Это критически низкий показатель, который

подтверждает тезис о несовершенстве действующей модели. Остальные 58% педагогов работают с ощущением несправедливости оценки их труда, что блокирует мотивационный эффект даже от полученных премий.

Система оказывает неоднозначное влияние на организационное поведение. Положительным эффектом можно считать стимулирование инновационной активности и индивидуальных достижений. Отрицательным следствием является наблюдаемое, согласно комментариям в анкетах, ослабление кооперации и коллективной работы. Поскольку значительная часть стимулирующего фонда распределяется за личные заслуги (результат конкретного ученика), снижается мотивация к совместной проектной деятельности, взаимопомощи и передаче опыта, что в долгосрочной перспективе может ослабить профессиональное сообщество внутри школы [21, с.101].

Существующая система отличается явным перекосом в сторону материальных стимулов, формализованных через систему ключевых показателей эффективности (КПЭ). Нематериальные аспекты, такие как карьерный рост, развитие организационной культуры, улучшение условий труда, носят несистемный, фрагментарный характер. Отсутствует программа наставничества для молодых специалистов, не формализованы возможности горизонтального карьерного роста (присвоение внутренних статусов типа «старший учитель», «ведущий методист»), слабо развиты программы корпоративного здоровья и отдыха.

Этот дисбаланс приводит к тому, что система плохо «улавливает» и поощряет ежедневную рутинную, но крайне важную работу: индивидуальную работу со слабоуспевающими, воспитательный процесс, поддержание благоприятного климата в классе, наставничество. Данные виды деятельности сложно измерить количественными показателями, но именно они составляют основу качественного образовательного процесса. В результате у педагогов,

уделяющих большое внимание этой «невидимой» работе, может возникать ощущение недооцененности.

Экономическая эффективность системы в условиях бюджетного финансирования ограничена. Стимулирующий фонд, формируемый в соответствии с нормативными требованиями города Москвы, является конечным. Его распределение по жестким критериям результатов создает внутриколлективную конкуренцию за ресурс, что, как отмечалось, может подрывать командный дух. Система демонстрирует устойчивость в текущих условиях, но обладает низкой гибкостью и адаптивностью. Она слабо реагирует на индивидуальные потребности разных категорий педагогов (молодых специалистов, опытных наставников, педагогов, находящихся в предпенсионном возрасте), предлагая по сути универсальный, «средний» набор стимулов.

Сводная оценка эффективности по ключевым критериям представлена в таблице.

Таблица 2.2 – Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541»

Критерий оценки	Уровень эффективности	Обоснование и комментарии
Достижение формальных целей (результаты ЕГЭ, олимпиады)	Высокий	Четкая прямая связь между результатом и материальным поощрением.
Справедливость и прозрачность системы	Низкий	Недостаточная информированность педагогов, субъективное

		восприятие процедур распределения.
Влияние на социально-психологический климат	Средний/Низкий	Стимулирование индивидуальных результатов может ослаблять кооперацию.
Сбалансированность материальных и нематериальных компонентов	Низкий	Доминирование формальных КПЭ, отсутствие системы нематериального стимулирования.
Учет индивидуальных потребностей сотрудников	Низкий	Отсутствие дифференцированных программ для разных групп педагогов.
Экономическая эффективность и устойчивость	Средний	Работа в рамках выделенного фонда, но риски демотивации из-за внутренней конкуренции.

Таким образом, оценка позволяет констатировать, что существующая система мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541» является ограниченно эффективной. Она успешно решает тактическую задачу мобилизации педагогов на достижение конкретных измеримых результатов, но при этом порождает ряд негативных побочных эффектов в организационной культуре и социально-психологическом климате. Система работает скорее как

механизм внешнего премирования, но слабо выполняет функцию комплексного развития мотивационной среды, учитывающей многогранность педагогического труда и долгосрочные цели развития учреждения. Выявленные дисфункции указывают на наличие значительного потенциала для совершенствования кадровой политики школы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование системы мотивации и стимулирования педагогических работников ГБОУ «Школа № 1541» г. Москвы позволило достичь поставленной цели и решить комплекс теоретических и прикладных задач. Работа основывалась на анализе научной литературы, нормативных документов организации и данных эмпирического исследования, включавшего анкетирование педагогов и интервью с представителями администрации.

В первой главе были систематизированы теоретические основы управления мотивацией и стимулированием применительно к сфере образования. Установлено, что мотивация представляет собой внутренний процесс, основанный на потребностях и ценностях личности, в то время как стимулирование является внешним инструментом управления, направленным на формирование желаемого трудового поведения. Подтверждена особая специфика педагогического труда, для которого характерны творческо-импровизационный характер, полифункциональность, высокая социальная ответственность и значительный вес внутренних мотивов. Это обуславливает необходимость построения сбалансированных систем, сочетающих материальные и нематериальные компоненты.

Во второй главе осуществлен комплексный анализ существующей практики в конкретной образовательной организации. Исследование выявило, что система мотивации и стимулирования в ГБОУ «Школа № 1541» обладает двойственным характером и ограниченной эффективностью.

С одной стороны, выявлены сильные стороны системы:

1. Существует четкая связь между достижением формальных образовательных результатов (победы в олимпиадах, высокие баллы ЕГЭ) и материальным премированием, что фокусирует усилия педагогов на ключевых показателях.

2. В школе сложился в целом благоприятный социально-психологический климат, который сам по себе выступает важным нематериальным мотиватором.

3. Педагогам предоставляются возможности для профессиональной самореализации и творческой инициативы.

С другой стороны, диагностированы существенные недостатки и дисфункции:

1. Система страдает от значительного дисбаланса: доминируют формализованные материальные стимулы при слабом развитии системного нематериального стимулирования (карьерного роста, наставничества, программ сохранения здоровья).

2. Критерии распределения стимулирующих выплат воспринимаются значительной частью коллектива как недостаточно прозрачные и субъективные, что порождает чувство несправедливости и снижает доверие.

3. Чрезмерная бюрократическая нагрузка и хроническая переработка выступают мощными демотивирующими факторами, нивелирующими положительное действие поощрений.

4. Система слабо учитывает индивидуальные потребности различных категорий педагогов (молодых специалистов, опытных наставников), а ее ориентация на индивидуальные результаты может ослаблять коллективные формы работы.

На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации по совершенствованию системы для администрации ГБОУ «Школа № 1541»:

1. Регулярно проводить разъяснительные встречи по критериям стимулирования, публиковать упрощенные схемы и примеры расчетов. Внедрить процедуру предварительного обсуждения значимых изменений в Положении о стимулировании с представителями педагогического коллектива.

2. Разработать и формализовать программу наставничества для молодых специалистов с соответствующим статусным и материальным признанием наставников. Внедрить систему внутренних профессиональных званий (например, «старший учитель», «ведущий методист») как форму горизонтальной карьеры. Учредить ежегодные внутренние премии в номинациях, не охваченных формальными КПА («За вклад в развитие школьного сообщества», «За творческий поиск»).

3. Инициировать внутренний аудит отчетной документации с целью отмены или упрощения дублирующих и нерелевантных форм. Закрепить на уровне локальных актов «часы методической работы» для планирования и подготовки, минимизируя выполнение этих задач во внерабочее время.

4. Рассмотреть возможность организации программ психологической разгрузки (тренинги, комнаты релаксации) и культурно-досуговых мероприятий для коллектива. Ходатайствовать перед учредителем о выделении путевок для санаторно-курортного лечения педагогов.

Реализация предложенных мер будет способствовать переходу от фрагментарной системы премирования к целостной мотивационной среде, которая не только поощряет высокие результаты, но и поддерживает профессиональное развитие, укрепляет командный дух и снижает риски эмоционального выгорания педагогических кадров. Это, в конечном счете, положительно скажется на качестве образовательного процесса и достижении стратегических целей школы.

Проведенное исследование подтверждает, что эффективное управление мотивацией в образовании требует непрерывного диалога между администрацией и педагогическим коллективом, гибкости подходов и глубокого

понимания специфики педагогического труда как деятельности, в которой материальное вознаграждение является необходимым, но далеко не единственным условием для устойчивой профессиональной отдачи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2017. – 624 с.
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 511 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2018. – 576 с.
4. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – 2-е изд., перераб. – Москва: ГроссМедиа, 2019. – 224 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Москва: Инфра-М, 2020. – 695 с.
6. Сластенин, В. А. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – 12-е изд., стер. – Москва: Академия, 2019. – 576 с.
7. Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Л. М. Митина. – Москва: Академия, 2018. – 320 с.
8. Маслов, В. И. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / В. И. Маслов. – Москва: Финпресс, 2019. – 288 с.
9. Розанова, В. А. Психология управления: учебное пособие / В. А. Розанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Альфа-Пресс, 2020. – 416 с.
10. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебник / С. В. Шекшня. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: Бизнес-Информ, 2021. – 368 с.
11. Управление образовательной организацией: развитие кадрового потенциала: монография / под ред. Е. А. Самсоновой. – Москва: Перо, 2020. – 198 с.

12. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе / М. М. Поташник. – Москва: Центр педагогического образования, 2017. – 448 с.
13. Третьяков, П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва: Новая школа, 2019. – 320 с.
14. Соломатина, Т. Б. Мотивация педагогической деятельности в условиях реализации ФГОС: теория и практика / Т. Б. Соломатина. – Волгоград: Учитель, 2018. – 111 с.
15. Панфилова, А. П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. П. Панфилова. – 5-е изд., стер. – Москва: Академия, 2019. – 192 с.
16. Устав Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школа № 1541». – Москва, 2022. – 48 с.
17. Положение об оплате труда работников ГБОУ «Школа № 1541». – Москва, 2023. – 32 с.
18. Коллективный договор ГБОУ «Школа № 1541» на 2022-2025 годы. – Москва, 2022. – 56 с.
19. Публичный доклад директора ГБОУ «Школа № 1541» за 2022/2023 учебный год. – Москва, 2023. – 64 с.
20. Данные внутреннего мониторинга образовательных результатов ГБОУ «Школа № 1541» за 2021-2023 гг. – Москва, 2023. – 24 с.
21. Результаты анкетирования педагогических работников ГБОУ «Школа № 1541» по вопросам мотивации и стимулирования труда (проведено в октябре 2023 г.). – Москва, 2023. – 18 с.
22. Протоколы интервью с представителями администрации ГБОУ «Школа № 1541» (ноябрь 2023 г.). – Москва, 2023. – 22 с.
23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

24. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

25. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29 мая 2015 г. № 996-р). – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

26. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» (утверждена Постановлением Правительства Москвы от 27 сентября 2011 г. № 450-ПП, в действ. ред.). – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

27. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (утв. приказом Минтруда России от 18.10.2013 № 544н, в ред. от 05.08.2016). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

28. Портал правовой статистики Генеральной прокуратуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://crimestat.ru> (дата обращения: 10.12.2025).

29. Официальный сайт Департамента образования и науки города Москвы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mos.ru/donm/> (дата обращения: 12.12.2025).

30. Официальный сайт ГБОУ «Школа № 1541» г. Москвы [Электронный ресурс]. – URL: <http://sch1541.mskobr.ru> (дата обращения: 15.12.2025).