

Научная статья

УДК 373+374

DOI: 10.15293/1812-9463.2502.06

## Модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов в общеобразовательной организации

**Кардаш Яна Александровна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

**Кохан Наталья Владимировна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

**Мокрицкая Ульяна Олеговна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

**Аннотация.** Проблема мотивации профессионального развития не теряет актуальности в современной системе образования. На государственном уровне уделяется большое внимание тому, чтобы молодые педагоги закреплялись на рабочем месте, были активными и инициативными. Об этом свидетельствуют федеральные документы в области образовательной политики (Национальный проект «Кадры», государственная программа «Развитие образования», Указ Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»). Повышенное внимание к данной проблеме актуализирует вопрос об управлении мотивацией профессионального развития молодых педагогов. В то же самое время профессиональная субъектность молодого педагога как интегративное личностное качество выступать субъектом своего профессионального развития еще не стало системным явлением современного образования. Проблема исследования заключается в поиске способов управления мотивацией молодых педагогов к профессиональному развитию. Цель исследования – разработка модели управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов. В результате разработана модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов в общеобразовательной организации, которая состоит из следующих компонентов: внутренняя мотивация (личностные факторы), внешняя мотивация (профессиональные факторы), процессные факторы (организация процесса развития), содержательный компонент (состоит из плана мероприятий по управлению мотивацией) и рефлексивный компонент, где в качестве инструмента предлагается «Колесо баланса».

**Ключевые слова:** мотивация; профессиональное развитие; профессиональная субъектность; саморазвитие.

*Для цитирования:* Кардаш Я. А., Кохан Н. В., Мокрицкая У. О. Модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов в общеобразовательной организации // Вестник педагогических инноваций. – 2025. – № 2 (78). – С. 65–86. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2502.06>



*Финансирование.* Исследование выполнено в соответствии с темой государственного задания «Эффективная управленческая команда современной школы».

Original article

## Model of Managing Motivation for Professional Development of Young Teachers in a General Educational Organization

**Yana A. Kardash**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

**Natalya V. Kokhan**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

**Ulyana O. Mokritskaya**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

**Abstract.** The problem of motivation for professional development does not lose its relevance in the modern education system. At the state level, much attention is paid to ensuring that young teachers are retained in the workplace, are active and proactive. This is evidenced by federal documents in the field of educational policy (the National Project “Personnel”, the state program “Education Development”, the Decree of the President “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective up to 2036”). Increased attention to this problem calls for raising the issue of managing the motivation for professional development of young teachers. At the same time, the professional subjectivity of a young teacher as an integrative personal quality to act as a subject of his/her professional development has not yet become a systemic phenomenon of modern education. The problem of the research is to find ways to manage the motivation of young teachers for professional development. The purpose of the study – development of a model for managing the motivation of professional development of young teachers. As a result, a model for managing the motivation of professional development of young teachers in a general education organization was developed, which consists of the following components: internal motivation (personal factors), external motivation (professional factors), process factors (organization of the development process), a content component (consists of an action plan for managing motivation) and a reflexive component, where the “Wheel of Balance” is proposed as a tool.

**Keywords:** motivation; professional development; professional subjectivity; self-development.

*For Citation:* Kardash Ya. A., Kokhan N. V., Mokritskaya U. O. Model of Managing Motivation for Professional Development of Young Teachers in a General Educational Organization. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2025, no. 2 (78), pp. 65–86. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2502.06>

*Financing.* The study was carried out in accordance with the topic of the state assignment on the topic “Effective management team of a modern school”.

**Введение.** Согласно требованиям (педагогическая деятельность в сфере профессионального стандарта «Педагог дошкольного, начального общего, ос-



новного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)<sup>1</sup> педагог должен осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне и обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемого учебного предмета.

Опираясь на Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года<sup>2</sup>, можно сделать вывод о том, что главным направлением является повышение качества общего образования, развитие системы кадрового обеспечения сферы образования, которая позволила бы педагогам непрерывно совершенствовать уровень профессионального мастерства. Важным компонентом повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников выступает непрерывное повышение квалификации.

За высоким качеством стоит педагог, обладающий профессиональными компетенциями, необходимыми в современном мире, человек высокой культуры, умеющий творчески подходить к решению проблем, с нестандартным мышлением, стремящийся к саморазвитию и самосовершенствованию. Особую важность приобретает проблема обеспечения образовательных организаций профессиональными, методически грамотными специалистами, стремящимися к совершенствованию профессиональных компетенций, готовыми принимать эффективные решения [2; 5; 11; 14]. Безынициативность со стороны педаго-

гов, отсутствие интереса к профессиональному развитию приводит к серьезным проблемам как для организации, так и для педагогов. В связи с этим проблеме мотивации уделяется все большее значение<sup>3</sup>.

Тем не менее существует ряд противоречий между:

- стратегическими целями государственной политики по развитию образовательной системы и образовательными ресурсами для реализации данных целей;
- требованиями, предъявляемыми к педагогическим работникам, и условиями труда;
- осознанием необходимости профессионального развития молодых педагогов и управлением мотивацией профессионального развития.

Как отмечает Г. Н. Скударева, проблема профессиональной мотивации обусловлена «модернизационными процессами и социально-экономическими трансформациями, происходящими сегодня в обществе» [15]. Мотивация обеспечивает направленность педагогов на профессиональное самосовершенствование, достижение «конкурентоспособности на рынке труда» [15]. Важно создавать условия, которые будут способствовать повышению мотивации педагога к продуктивной профессиональной деятельности.

Профессиональная субъектность молодого педагога как интегративное личностное качество выступать субъектом

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт. Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель) [Электронный ресурс]. – URL: [https://school3.kchr.eduru.ru/media/2020/02/11/1250875158/Profstandart\\_Pedagog.pdf](https://school3.kchr.eduru.ru/media/2020/02/11/1250875158/Profstandart_Pedagog.pdf) (дата обращения: 07.02.2025).

<sup>2</sup> Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования». Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701) [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/f9321ccd1102ec99c8b7020bd2e9761f/download/4444/> (дата обращения: 07.02.2025).

<sup>3</sup> Семашко Ю. В. Технологии повышения мотивации педагогов [Электронный ресурс]. – URL: <https://nsportal.ru/vuz/pedagogicheskie-nauki/library/2020/01/09/tehnologii-povysheniya-motivatsii-pedagogov> (дата обращения: 03.02.2025).



своего профессионального развития еще не стало системным явлением современного образования.

Профессиональная деятельность педагогических работников является специфичной, поскольку педагог закладывает фундамент для дальнейшего развития личности, однако результат его деятельности отсрочен. Характер деятельности определяет основополагающий компонент – мотивация педагогической деятельности.

Исследование мотивации профессионального развития молодых педагогов обозначило следующие проблемы. В большинстве случаев молодые педагоги неудовлетворены процессом и результатом своей работы. Для достижения целей организации необходимо ориентироваться на внутренние побудительные факторы – потребности и актуальные мотивационные особенности молодых педагогов.

Цель исследования – разработать модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов в общеобразовательной организации.

**Методология.** Теоретико-методологической основой исследования стали подходы и идеи следующих авторов:

- системно-деятельностный подход (Л. С. Выготский, А. Г. Асмолов, А. Н. Леонтьев) предполагает рассмотрение методического сопровождения профессиональной деятельности педагогов как систему взаимосвязанных действий субъектов деятельности, направленных на преодоление профессиональных запросов с целью достижения результатов;
- личностно-деятельностный подход (А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, Д. Б. Эльконин, Д. Макклелланд). Зарубежные исследователи связывают мотивационную сферу с эмоционально-оценочным отношением к ней и системой управления, в отечественных исследованиях личность рассматривается как субъект деятельности;

- аксиологический подход к профессиональной подготовке молодых педагогов (А. М. Кузьмин, Г. Ю. Козловская);

- компетентностный подход (О. М. Бобинко, И. А. Зимняя);

- идеи формирования управленческих компетенций (С. А. Батышева, М. М. Поташник);

- реализация непрерывного повышения квалификации педагогических работников [3] (С. Г. Вершловский, А. П. Шапошникова).

Знание форм мотивации [7], степени удовлетворенности действующими условиями труда [1] позволяют определить мотивационный тип педагога, его мотивационный профиль и выявить преобладающий тип мотивации [10].

По мнению исследователей Л. М. Митиной и Н. В. Кузьминой, фактором эффективной деятельности педагогов является внутренняя мотивация. Авторы отмечают, что от внутренней мотивации зависит продуктивность педагогической деятельности, при ее отсутствии будет снижаться качество образования [12].

Профессиональное развитие молодых педагогов зависит от следующих управленческих механизмов [16]:

- сопровождение молодого педагога по принципу «равный – равному»;

- организация методических объединений, взаимопосещение уроков, консультации;

- составление индивидуального образовательного маршрута профессионального развития.

Особенности педагогической деятельности на современном этапе обуславливают инновационные процессы, происходящие в системе образования. Следовательно, управление мотивацией профессионального развития молодых педагогов в настоящее время имеет особенности. В первую очередь следует отметить такую особенность,



как непрерывность профессионального становления в системе «общеобразовательная организация – методическая служба – общественные объединения». Необходимым условием профессиональной деятельности становятся совершенствование мотивации деятельности педагога, его личной заинтересованности в качественном результате, отсутствие формализма при выполнении должностных обязанностей.

Создание специальных условий, способствующих совершенствованию профессиональной деятельности педагогов, управление мотивацией профессионального развития молодых специалистов – приоритетная задача государственной политики. Оказание методической поддержки на первых этапах работы будет способствовать плавному и комфортному включению молодого педагога в профессиональную среду. Вовлечение педагога в различные общественные организации (организация работников профсоюза, клуб молодого педагога) стимулирует его включение в общественную жизнь, повышает уровень активной гражданской позиции.

Важная роль в управлении мотивацией отводится системе наставничества. Такое субъект-субъектное взаимодействие дает возможность молодому педагогу перенимать опыт в сотрудничестве. Работа с наставником предполагает оказание методического сопровождения молодого педагога. Под методическим сопровождением понимается системная и неразрывно связанная с реальными требованиями и задачами современной общеобразовательной политики деятельность.

Заинтересованность самого молодого педагога – еще одна важная особенность. Задача педагога, начинающего профессиональную деятельность, – поставить перед собой конкретные цели и описать результаты, которых он пла-

нирует добиться к определенному сроку (например, к окончанию первого года работы). Процесс управления профессиональным развитием молодых педагогов опирается на педагогическую стратегию, которая основана на следующих принципах:

- ориентация на личностные и профессиональные особенности педагога при разработке индивидуального образовательного маршрута;
- принятие своей профессии молодым педагогом;
- совершенствование личностных качеств.

Исходя из вышеперечисленных принципов, можно выделить требования к условиям, которые необходимо создавать в общеобразовательной организации для эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений. Процесс профессионального роста будет приносить пользу в том случае, если станет потребностью. Это касается не столько материального стимула, сколько стремления педагога к профессиональному развитию. Внутренняя и внешняя потребности будут совпадать в том случае, если выполняется несколько принципиальных условий. Профессиональное развитие должно расширять границы личного опыта индивида. Повышение квалификации педагога должно отражать его запросы и интересы. Результативность прохождения курсов оценивается в создании продукта своей деятельности с целью его применения в работе. Данный продукт служит основой для оценки профессионального роста [18].

*Реализация принципов саморегуляции, самопознания, самоопределения, самосовершенствования.* Для педагогов, которые руководствуются должностными обязанностями и требованиями руководства и не сопоставляют профессиональные задачи с личностными



стремлениями, вопросы мотивации касаются довольно остро. Педагог может повышать профессиональные компетенции, соблюдая следующие правила:

- готовность проявлять креативность при решении профессиональных задач;
- умение находить нестандартные решения;
- применение в процессе обучения творческого потенциала.

Расширение личного информационного поля способствует расширению кругозора и позволит предупредить профессиональное выгорание. Педагог, занимающийся личностным ростом, более интересен и востребован для обучающихся и работодателей.

*Ведение портфолио в качестве инструмента самооценки педагогической деятельности и оценки профессиональных достижений.* Данная особенность позволяет накапливать опыт профессиональной деятельности, чтобы быть конкурентноспособным специалистом на рынке труда. Фиксирование профессиональных достижений отражает такие личностные качества педагога, как целеустремленность, ответственность за свое будущее, системность.

*Создание условий в общеобразовательной организации для стремления к самореализации,* где молодой педагог будет чувствовать себя успешным и значимым для коллектива. Проблема повышения мотивации у педагогических работников провоцирует поднятие вопроса о профессиональном развитии молодых педагогов по собственной инициативе, без принуждения со стороны руководства.

Здоровый психологический климат в коллективе дает возможность для раскрытия творческого потенциала. В таком коллективе царит атмосфера взаимоподдержки и взаимовыручки. Молодой педагог не чувствует себя отстраненным, он всегда может обратиться к более опытным коллегам за советом. Как показывает практика, сложность образова-

тельной системы заключается в умении находить баланс в столкновении мнений общественности и государства. На молодых педагогов накладывается повышенная ответственность, так как их мировоззрение нередко формируется под воздействием наставлений опытных коллег, без анализа причин и следствий.

Большое значение имеют традиции, методы и технологии обучения, нравственные принципы, ценностные ориентиры общеобразовательной организации. Именно на них строится прочная система «молодой педагог – наставник – администрация общеобразовательной организации». Только в таком случае, когда все перечисленные компоненты способствуют закреплению молодого педагога в организации, его профессиональному развитию, будет достигнута поставленная цель.

*Система материального стимулирования.* Материальное стимулирование остается важным средством мотивации в современных условиях жизни. Система денежного вознаграждения является основой любой организации. Соответствующее вознаграждение помогает управлять сотрудниками, повышает их производительность и улучшает работу всей организации. В управленческой практике материальное поощрение – один из наиболее распространенных способов быть мотивированным к труду. Однако это не единственный способ мотивировать деловую активность, материальные стимулы следует использовать в сочетании с нематериальными [4]. Поэтому, помимо материального стимулирования, для педагогической сферы важна психологически благоприятная среда и моральные стимулы. Данные системы имеют схожие требования [9]:

- вознаграждение педагога за конкретные достижения и вклад в работу школы;
- меры поддержки пропорциональны результативности;



- конкретные и понятые педагогам критерии поощрения;
- поощрение дополнительной работы;
- систематическая поддержка в стремлении педагогов к развитию;
- своевременное информирование о поощрении;
- учет положительной тенденции в деятельности педагогов.

Как отмечает Н. С. Никифорова, путь к эффективному управлению человеком проходит через понимание побуждений подчиненного [13]. Грамотный управленческий подход и заинтересованность руководства в перспективных молодых педагогах составляют залог успешности общеобразовательной организации.

Специфика целевого компонента педагогической деятельности в том, что ее цель всегда является социальным заказом. Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор профессионального развития, так как только на основе высокого уровня ее формирования возможно эффективное развитие профессиональных компетенций и личностных качеств. Создание мотивационной среды, которая будет способствовать профессиональному развитию, является важной составляющей управленческой практики. Сложности в данном вопросе вызывают истинные побуждения участников коллектива, заставляющие прикладывать максимальные усилия к работе. Именно поэтому система мотивации молодого педагога должна основываться на выявлении предрасположенностей и интересов педагога, учитывать его индивидуальные и профессиональные особенности. Цели, поставленные извне, без учета вышеперечисленных критериев, не будут оказывать на молодых педагогов такого воздействия до тех пор, пока они не превратятся во «внутренние» мотивы. Вследствие чего для достижения успеха в профессиональной сфере большое зна-

чение имеет совпадение целей педагога с целями организации.

Таким образом, к особенностям управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов относятся: непрерывное профессиональное развитие; наставническая деятельность; заинтересованность самого педагога; ведение портфолио как инструмента самооценки; создание условий для стремления к самореализации; система материального и нематериального стимулирования.

Эмпирическая часть исследования включала: анализ процесса управления мотивацией молодых педагогов в МОУ «СОШ № 5» г. Саянска; исследование уровня профессиональных компетенций, уровня мотивации и ведущих мотивов; разработку компонентов модели управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов; определение критериев и показателей результативности построенной модели.

Анализ управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов МОУ «СОШ № 5» позволил выявить, что в данной организации есть перспективы для активизации творческой, научно-практической деятельности, методической работы, нематериального стимулирования молодых педагогов.

Для определения уровня сформированности мотивации профессионального развития молодым педагогам была предложена анкета К. Замфира (в модификации А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности». По результатам выделено три компонента мотивации: внутренняя (ВМ), внешняя положительная (ВПМ), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ). В ходе заполнения бланка респондентам предлагалось оценить семь мотивов по 5-балльной шкале. Каждый мотив оценивается с позиций руководителя и коллег, а также оценивается личное отношение к мотиву [8].



Внутренними мотивами К. Замфир считает те, которые порождаются в сознании человека самой трудовой деятельностью. Внешняя положительная мотивация – это материальное стимулирование, продвижение по работе. Ко внешней отрицательной мотивации относятся наказания, критика, осуждения, штрафы [6]. Высокая эффективность труда оценивается, когда в центре находятся внутренние мотивы при одновременном использовании внешних положительных и отрицательных мотивов:  $BM > BPM > BOM$ . Наихудшее:  $BOM > BPM > BM$ .

По результатам диагностики респонденты были поделены на три группы в соответствии с уровнем сформированности мотивационного комплекса. Оптимальный уровень (наилучший мотивационный комплекс) наблюдается в том случае, когда внутренние мотивы преобладают над внешними, как положительными, так и отрицательными, либо в том случае, когда внутренние мотивы равны внешним положительным и больше отрицательных. По результатам у 40 % педагогов внутренняя мотивация (интерес к труду, стремление к результату) преобладает над внешней мотивацией (поощрением и наказанием) либо внутренняя мотивация равна положительной внешней мотивации и превышает отрицательную. Это наиболее желательный путь, поскольку деятельность этих учителей вытекает из самого характера работы. Необходимо приложить усилия для расширения этой группы.

Для педагогов со слабым мотивационным комплексом характерно преобладание внешних отрицательных мотивов (страх, наказания, избегание проблем) над внешними положительными и внутренними мотивами. Чем больше педагог боится неудач и обвинений, тем выше его эмоциональная нестабильность. По данным анкеты, к данному типу относится 40 % педагогов.

К категории с промежуточным мотивационным комплексом относятся 20 % респондентов. В эту группу входят учителя с любым другим сочетанием мотивации. Нередко их внутренние и негативные внешние мотивы перевешивают позитивные внешние мотивы. Это говорит о том, что профессия важна для учителя, но существуют проблемы в системе вознаграждения, которые не позволяют ему полностью реализовать свой потенциал.

Анализ результатов показал, что если внимание педагога сосредоточено на внутренней мотивации и страхе наказания, а не на внешнем вознаграждении, то это свидетельствует о том, что профессия для него важна, но система мотивации имеет недостатки. Во втором случае внешние стимулы преобладают над внутренней мотивацией и страхом, мотивация базируется на желании удовлетворить другие потребности, например стремление к большему заработку или получение признания.

Можно сделать вывод о том, что в МОУ «СОШ № 5» большинство молодых педагогов имеют оптимальный мотивационный комплекс, но существует поле для поиска способов повышения мотивации остальных. Важно усилить внутреннюю мотивацию и снизить значимость внешних факторов, как положительных, так и отрицательных, чтобы подчеркнуть ценность преподавания.

Результаты формирования мотивационного комплекса у молодых учителей МОУ «СОШ №5» представлены на рисунке 1.

С целью определения источников мотивации использован опросник Д. Барбуто и Р. Сколла, в котором предлагается ряд утверждений об отношении человека к своей работе. Каждое из утверждений можно оценить баллами от 1 до 5. По данной методике можно определить уровень мотивации, на какой ступени



мотивационной лестницы находятся респонденты. Из таких данных складывается функциональный интерес к достижению профессиональной потребности

и сознательному овладению профессиональными компетенциями. На рисунке 2 представлены средние показатели источников мотивации.



Рис. 1. Мотивационный комплекс молодых педагогов МОУ «СОШ № 5»



Рис. 2. Источники мотивации молодых педагогов МОУ «СОШ № 5»

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что преобладающим источником мотивации являются внешние осязаемые мотивы (например, награда в виде премии). В качестве источников мотивации выделим сам процесс работы, принадлежность к коллективу, получение желаемого статуса, самосовершенствование, реализация важных для коллектива целей, стремление к самовыражению и высоким достижениям.

Для определения уровня сформированности профессиональных компетенций педагогов было проведено анкетирование по методике В. Д. Шадрикова [17]. Анкета отражает вопросы по шести направлениям:

- личностные качества;
- постановка целей и задач педагогической деятельности;
- мотивация учебной деятельности;
- информационная компетентность;

– разработка программ педагогической деятельности и принятие педагогических решений;

– компетенции в организации учебной деятельности.

При анализе каждому варианту ответа присваивался балл, соответствующий определенному уровню: «1» для первого уровня, «2» для второго уровня и «3» для третьего. Максимальный балл представляет собой сумму баллов за все вопросы при выборе ответов третьего уровня. Минимальный балл за первый уровень представляет собой сумму, если выбраны ответы только первого уровня. После прохождения опросника создается индивидуальный профиль в виде графика, отражающего вопросы и баллы. Данный профиль помогает выявить слабые стороны и недостатки в своей профессиональной деятельности, наме-

тить пути развития и работать над их совершенствованием через практическую профессиональную деятельность, взаимодействие с коллегами, используя информационные, методические ресурсы организации [17].

В функциональном и коммуникативном компонентах профессиональной компетентности выделяют следующие тенденции:

– недостаточный уровень знания психологических основ работы со взрослыми и педагогических технологий;

– недостаточный уровень методических умений, связанных с интерпретацией данных диагностики и индивидуальной программы;

– недостаточный уровень владения средствами общения.

Результаты представлены на гистограмме (рис. 3).



Рис. 3. Результаты определения уровня сформированности профессиональных компетенций по методике В. Д. Шадрикова

По данным гистограммы видно, что один педагог набрал максимальное количество баллов и достиг высокого уровня, что составило 20 %. Два педагога (40 %) показали низкий уровень сформированности профессиональных компетенций, остальные педагоги (40 %) – средний уровень сформированности профессиональных компетенций.

Таким образом, результаты диагностики показали, что молодые педагоги демонстрируют средний уровень сформированности профессиональных компетенций, основным мотивом к трудовой деятельности отмечают материальные стимулы, хоть и проявляется интерес к повышению квалификации, профессиональному развитию. Следовательно,



можно сделать вывод о том, что организация нуждается в создании эффективной модели управления мотивацией молодых педагогов к профессиональному развитию как ключевому компоненту профессионального становления.

**Результаты.** Исходя из современных требований, предъявляемых к педагогу, определены наиболее приоритетные пути развития профессиональной компетентности: аттестация педагогов; обобщение и распространение собственного педагогического опыта; участие в конкурсах профессионального мастерства; саморазвитие в области интересов педагога.

Анализ особенностей управления мотивацией профессионального развития, первичные результаты проведенной диагностики позволили разработать модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов, которая включает следующие блоки: внутренняя мотивация (индивидуальный фактор), внешняя мотивация (профессиональный фактор), специфические факторы педагогической деятельности, содержательный и рефлексивный компоненты.

Модель предполагает создание инновационной среды для молодых педагогов, которая направлена на повышение мотивации профессионального развития. Необходимо привлекать молодых педагогов к включению в профессиональную деятельность современных приемов и методов, уделить внимание работе с информационно-коммуникационными технологиями.

Модель управления мотивацией представляет собой систему взаимосвязанных условий и факторов, призванных способствовать профессиональному развитию молодых педагогов. Это теоретически обоснованная совокупность представлений, отражающая систему мотивации в общеобразовательной организации, ее влияние на субъект управления. Модель управления мотивацией представлена на рисунке 4.

Реализация модели управления мотивацией может быть достигнута при выполнении организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду.

*Саморазвитие управленческой команды* (от уровня владения профессиональными компетенциями руководителя зависит успешность решения проблемы). Развитие управленческой команды является главной задачей руководителя. Успешное решение проблемы мотивации зависит от профессионализма руководства. Руководитель общеобразовательной организации должен понимать стратегию развития образования, знать теорию управления, стили руководства, системы мотивации (материальные и нематериальные), а также финансы и делопроизводство. В задачи руководителя также входит понимание важности изменений в организации и создание условий для их реализации. Он должен быть готов разрабатывать и совершенствовать новые модели управления. Руководитель рассматривает мотивацию молодых педагогов как основу успеха и создает атмосферу, способствующую совершенствованию работы. Он подбирает высококвалифицированные кадры, анализирует потребности в обучении, организует профессиональное развитие, поддерживает инновации, создает положительный имидж организации и постоянно стремится к собственному профессиональному развитию.

*Создание мотивационной среды.* Необходимо создать атмосферу, способствующую эффективной работе. Для этого выделяют работу по следующим направлениям:

- развитие устойчивой мотивации к профессиональному росту, уделяя особое внимание ценностям педагогической деятельности и потребности в саморазвитии;
- оказание психологической поддержки молодым педагогам;



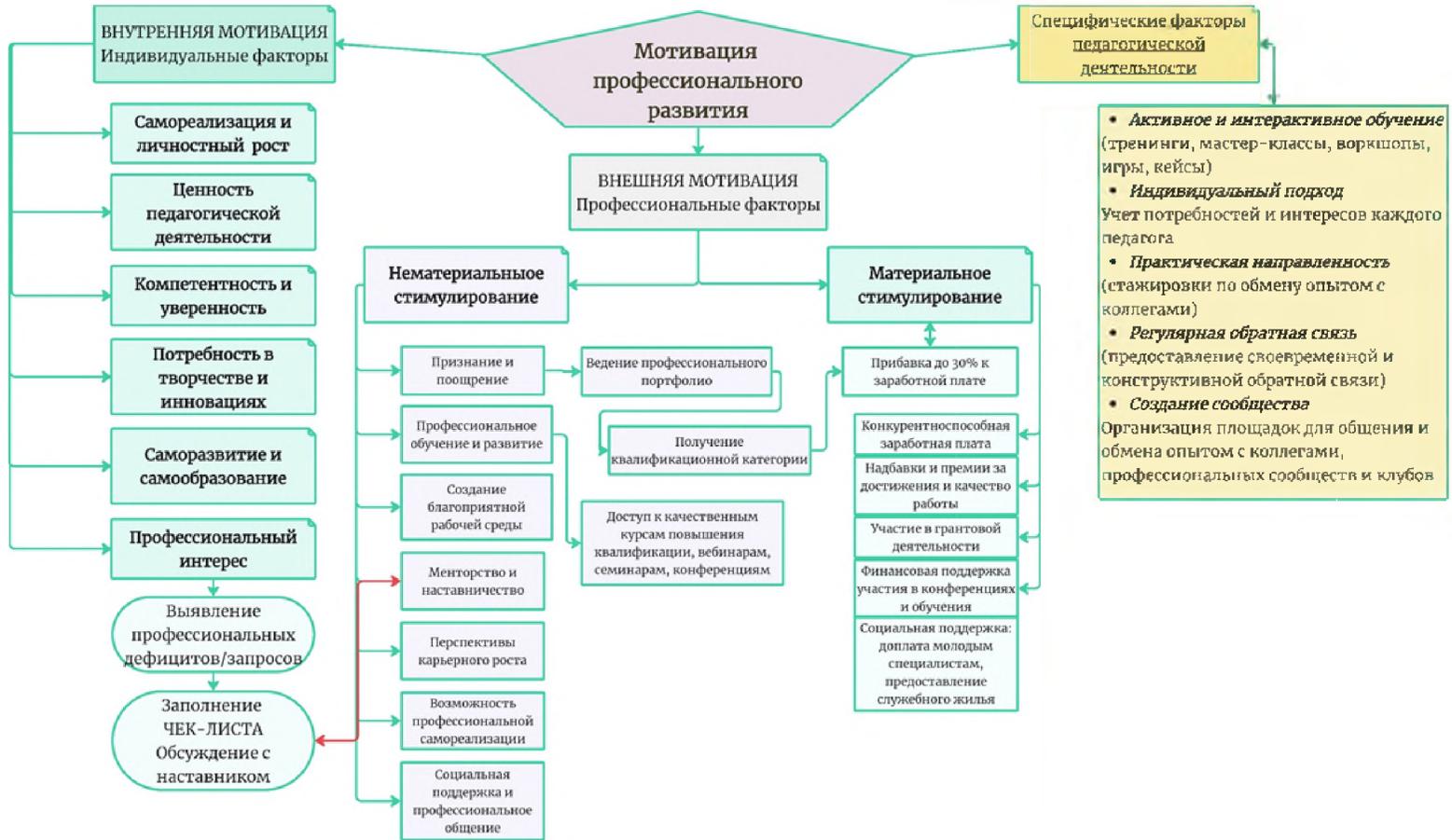


Рис. 4. Модель управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов МОУ «СОШ № 5»

– совершенствование системы повышения квалификации и организация обучения непосредственно в организации;

– усиление индивидуального подхода к каждому педагогу, постановка конкретных целей и задач, определение ожидаемых результатов и способов их достижения.

Внедрение такой модели управления мотивацией поможет сформировать высококвалифицированный педагогический коллектив, что, в свою очередь, повысит качество образования и эффективность работы всей школы.

Для разработки модели были использованы методы опроса, анкетирования с целью выявления профессионального запроса молодых педагогов в условиях ФГОС. Был проведен анализ возможностей удовлетворения этих потребностей в информационной среде. Определен круг потребностей и запросов молодых педагогов:

– нормативные (знание федеральных документов в области образования, изучение ФГОС нового поколения);

– социально-профессиональные (чувство профессиональной принадлежности к коллективу или иному профессиональному сообществу);

– потребность в уважении и признании (в том числе самоуважение личных достижений);

– потребность в самовыражении (реализация творческого потенциала с целью профессионального развития).

Модель управления мотивацией включает базовые принципы менеджмента, стратегические цели, системность, совместно разработанные ценности, структуру и порядок взаимодействия элементов:

– обязательность – индивидуальная систематическая работа с молодым педагогом, приступившим к работе в общеобразовательной организации;

– индивидуальность – подбор методов работы с учетом индивидуальных

предпочтений и запросов молодого педагога;

– непрерывность – целенаправленный процесс адаптации молодого педагога на протяжении всего периода (3 года);

– эффективность – оценка промежуточных результатов, самооценка на каждом этапе.

Данная модель построена с учетом особенностей педагогической деятельности, в соответствии с профессиональным запросом педагогов, их уровнем образования, стажем работы. Механизм реализации модели построен на основе сочетаний условий эффективной деятельности с элементами материальных и нематериальных стимулов. Система материального стимулирования включает получение наград за участие в профессиональных конкурсах и мероприятиях, выплаты стимулирующего характера. Стимулирующие выплаты распределяются по балльной системе на основе положения или нормативных актов общеобразовательной организации. ФГОС предъявляет свои требования к реализации данной модели. Это могут быть проекты и программы, направленные на информирование педагогов по проблемам внедрения ФГОС, и отражает перспективы развития системы образования.

Непрерывное развитие педагога в реализации индивидуального образовательного маршрута проходит этапы формирования (этап проектирования), роста профессиональной компетентности, стабилизации и коррекции, анализа и выбора нового вектора профессионального развития. Педагог оказывается в общеобразовательной среде, в которой сконцентрированы усилия администрации, лучших педагогов-наставников, методистов, психологов, осуществляющих комплексное сопровождение педагога



в реализации его индивидуально-образовательного маршрута.

Модель состоит из следующих компонентов, в соответствии с факторами, оказывающими влияние на мотивацию.

*Внутренняя мотивация (личностные факторы).* Ниже представлено описание компонентов внутренней мотивации.

Интерес к профессии: наличие искреннего желания работать с детьми. Данный мотив реализуется через осуществление поиска методических материалов, посещение методических сообществ по собственной инициативе, стремление к овладению образовательными технологиями.

Самореализация и личностный рост: стремление к личностному росту через профессиональные достижения, желание стать экспертом в своей области, достижение поставленных целей. Реализуется через участие в конкурсах профессионального мастерства, разработку авторских программ, получение дополнительного образования, выдвижение молодого педагога в качестве наставника для опытных коллег.

Ценность педагогической деятельности: осознание важности и социальной значимости педагогической работы, понимание своего вклада в будущее поколение, возможность реализовать через участие в социальном проектировании, волонтерской деятельности, внимание к индивидуальным потребностям молодых педагогов.

Компетентность и уверенность: уверенность в своих знаниях, способность подходить к решению проблем с позиции профессионала, готовность к самоанализу. Предполагается применение новых методик, умение справляться со сложными ситуациями, самоанализ уроков, готовность к критике и самокритике.

Потребность в творчестве и инновациях: стремление к нестандартным подходам, генерация новых идей, осуществ-

ление педагогического поиска лучших методов и приемов, овладение современными педагогическими технологиями. Разработка собственных уроков с элементами геймификации, проектной деятельности, авторские методические разработки, материалы к урокам.

Саморазвитие и самообразование: стремление к непрерывному обучению, овладение новыми навыками, совершенствование знаний. Посещение вебинаров, чтение профессиональной литературы, участие в методических сообществах, взаимодействие с коллегами по обмену опытом будет способствовать развитию данного мотива.

Выявление профессиональных дефицитов и запросов. Составление чек-листа профессионального развития «10 целевых ориентиров на учебный год» по следующим направлениям:

- развитие профессиональных компетенций;
- саморазвитие;
- самореализация;
- самовыражение;
- методическая работа.

*Внешняя мотивация (профессиональные факторы).* В данной категории выделяют материальные и нематериальные стимулы.

Признание и поощрения (нематериальное): публичная благодарность, грамоты, благодарственные письма, похвала от руководства и коллег, упоминание в СМИ, включение в портфолио лучших педагогов.

Возможности для обучения и развития: доступ к качественным курсам повышения квалификации, семинарам, вебинарам, конференциям, стажировкам, работа в экспертных группах.

Создание благоприятной рабочей среды: поддержка со стороны руководства и коллег, отсутствие давления, возможность свободно общаться и обмениваться опытом, отсутствие конфликтов,



наличие материально-технического оснащения.

Менторство и наставничество: наличие опытного педагога-наставника, индивидуальные консультации опытных коллег, регулярная обратная связь по урокам, помощь в подготовке к аттестации, совместное планирование, разбор сложных ситуаций.

Перспективы карьерного роста: возможность продвижения по службе, получение более высокой квалификационной категории, возможность стать методистом, участие в управлении образовательным процессом.

Возможность профессиональной самореализации: участие в интересных проектах, реализация идей и методик на практике.

Социальная поддержка и профессиональное общение: поддержка профессионального сообщества, возможность участия в профессиональных объединениях, обмен опытом с коллегами из других учреждений. Работа в творческих группах, инновационных проектах.

*Процессные факторы (организация процесса развития).* Активное и интерактивное обучение. Использование различных форм обучения (тренинги, мастер-классы, воркшопы, игры, кейсы), которые делают процесс обучения более увлекательным и запоминающимся. Индивидуальный подход, учет потребностей и интересов каждого педагога, возможность выбора индивидуальной траектории развития.

Практическая направленность. Акцент на практическое применение полученных знаний и навыков, возможность стажировок и обмена опытом с коллегами. Регулярная обратная связь. Предоставление своевременной и конструктивной обратной связи о резуль-

татах обучения и профессионального развития. Создание профессиональных сообществ. Организация площадок для общения и обмена опытом с коллегами, создание профессиональных сообществ и клубов.

*Содержательный компонент.* Разработка плана реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение мотивации, комплекса мероприятий по созданию комфортной среды. Описывает методы материального и нематериального стимулирования, ожидаемые результаты по каждой задаче. При планировании мероприятий важно учитывать интересы и потребности молодых педагогов, делать упор на интерактивность, практическую направленность и создавать комфортную атмосферу для обмена опытом.

Личностное и профессиональное развитие осуществляется через изучение методической литературы, прохождение курсов повышения квалификации, работа с материалами лучших педагогов-практиков через изучение их образовательных каналов в сети Интернет. Разрабатывается карта профессионального развития, в которой отражены рекомендации для молодых педагогов, в том числе с использованием нейролингвистического подхода. План работы предполагает мероприятия, направленные на увеличение уровня удовлетворенности педагогов и создание комфортных условий труда. Для проведения самодиагностики и возможности молодого педагога самостоятельно оценивать результаты своей деятельности, был разработан чек-лист «10 целевых ориентиров».

В таблице представлен план мероприятий по реализации модели управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов.



**План мероприятий по реализации модели управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов**

Методы сопровождения	Технологии
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Изучение документации педагогической деятельности;</li> <li>– обучение и консультирование;</li> <li>– система наставничества;</li> <li>– мониторинг;</li> <li>– эксперимент;</li> <li>– диагностика (анкетирование, тестирование, беседа);</li> <li>– моделирование;</li> <li>– обобщение педагогического опыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Технология формирования единого творческого пространства по заданной теме;</li> <li>– технология модераторского семинара (обеспечивает эффективное взаимодействие и рефлексию участников);</li> <li>– технология портфолио;</li> <li>– технология проектной деятельности;</li> <li>– технология управления персоналом (установление мотивов, целей, составление портрета компетентного педагога, система обучения, вознаграждения, мотивация личного роста);</li> <li>– организационные технологии (анализ итогов, планирование, организация, контроль, рефлексия)</li> </ul>
Нормативная база	
Мероприятие «Правовой ориентир» в формате квеста. Такой формат позволит сделать изучение документации интерактивным и неформальным	Цель – ознакомление молодых педагогов с нормативной базой (Закон об образовании, ФГОС, СанПиН, профессиональный стандарт, локальные акты)
Содержательный компонент	
Мероприятие	Стимулирование
<b>Педагогический хакатон.</b> Интенсивное мероприятие, на котором команда молодых педагогов будет разрабатывать и презентовать решения конкретных образовательных задач, таких как создание новых уроков, проектов, методик. Работа в формате хакатона способствует повышению коммуникативных навыков, творческому мышлению и обмену опытом	Публикация разработанных материалов в педагогических журналах
<b>«Перевернутый семинар»</b> Предпочтительнее традиционных лекций: участникам предлагается подготовить короткие презентации или мини мастер-классы по темам самообразования. Это даст возможность молодым педагогам поделиться своими знаниями и получить обратную связь от коллег	Признание коллег. Публичное выступление
<b>EdCamp (неконференция)</b> Неформальное мероприятие, на котором участники сами определяют темы для обсуждения и делятся опытом. Это создает атмосферу свободного общения и обмена идеями, что привлекает внимание молодых специалистов	Информирование о результатах работы педагогов на конференциях, родительских собраниях, педагогических советах, стажерках
<b>«Педагогическая кухня»</b> Организация мастер-классов по конкретным методикам и технологиям. Упор должен быть на практическое применение, чтобы молодые педагоги смогли потренироваться в применении полученных знаний	Объявление благодарности, вручение почетных грамот, размещение на доске почета



1	2
Применение игровых форм для обучения (обучающий квест по решению педагогических задач). Это делает процесс обучения увлекательным и запоминающимся	Положительный эмоциональный фон, снятие эмоционального напряжения
<b>Клуб «Менторство»</b> Организация сообщества, в котором опытные педагоги будут выступать в роли наставников для молодых педагогов. Это позволит получать поддержку и опыт более опытных коллег	Психолого-педагогическая поддержка педагогов
Круглые столы и дискуссии: проведение открытых обсуждений актуальных тем в сфере образования. Это даст возможность молодым педагогам высказать свое мнение, задать вопросы и обменяться идеями с коллегами и экспертами	Консультативная помощь педагогам, участвующим в профессиональных конкурсах на различных уровнях
<b>«Педагогический батл»</b> Соревнование среди команды молодых педагогов в решении педагогических задач или проведении мини-уроков. Это позволит проявить творческий подход и дать обратную связь в интерактивной форме	Организация корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива
<b>День открытых дверей</b> Организация экскурсий в школы, где работают опытные педагоги, которые готовы делиться профессиональным опытом. Так молодые педагоги увидят, как работают лучшие практики, и получают вдохновение для профессионального развития	Пополнение педагогической копилки практическими приемами и методами, демонстрируемыми опытными педагогами на уроках

*Рефлексивный компонент* включает подведение промежуточных итогов работы в форме самодиагностики и прохождения диагностического тестирования, представление результатов работы на методических объединениях. Самодиагностику молодые педагоги проводят в свободной форме с обязательным указанием цели, задач, которые ставил перед собой в начале работы, и достигнутых результатов по каждой задаче. Создание базы лучших идей молодых педагогов для открытого пользования (телеграм-канал). Мероприятие, в завершении учебного года, «Путь к успеху» – публичное выступление молодых педагогов по итогам работы.

Разработанные мероприятия в совокупности с учетом внешней и внутренней мотивации, ведением чек-листа, в котором последовательно отражаются шаги молодых педагогов по пути профессионального развития способствуют

повышению мотивации и качества образования. При этом необходимо постоянно редактировать эту систему с учетом нововведений и с течением времени.

Эффективная модель мотивации должна опираться на баланс внутренних стремлений и внешних стимулов, учитывать индивидуальные особенности и потребности молодых педагогов. Процесс обучения должен быть организован таким образом, чтобы поддерживать и развивать как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию.

Наиболее эффективным инструментом оценки результативности разработанной в ходе исследования модели будет «Колесо баланса». Данный инструмент позволяет провести качественный и количественный анализ по каждому компоненту модели. Данный инструмент зарекомендовал себя в условиях управленческого консалтинга региональных и муниципальных программ



поддержки образовательных организаций. С его помощью можно оценить разные стороны модели на той стадии, на которой в данный момент находится молодой педагог, и направить фокус внимания на те стороны, которые нуждаются в дополнительном внимании.

Рефлексивная культура является механизмом профессионального развития деятельности и личности педагога и системообразующим элементом общей профессиональной культуры педагога. Данный процесс имеет циклический, нелинейный характер. Логика рефлексивных шагов следующая: «де-

ятельность – затруднения в деятельности – рефлексия – коррекция деятельности». Нелинейность заключается также и в том, что есть возможность вернуться к предыдущему шагу в процессе профессионального развития. Такая возможность позволяет приобрести рефлексивный опыт и усложняет осуществляемые рефлексивные процессы.

«Колесо баланса» как инструмент оценки эффективности модели управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов представлен на рисунке 5.

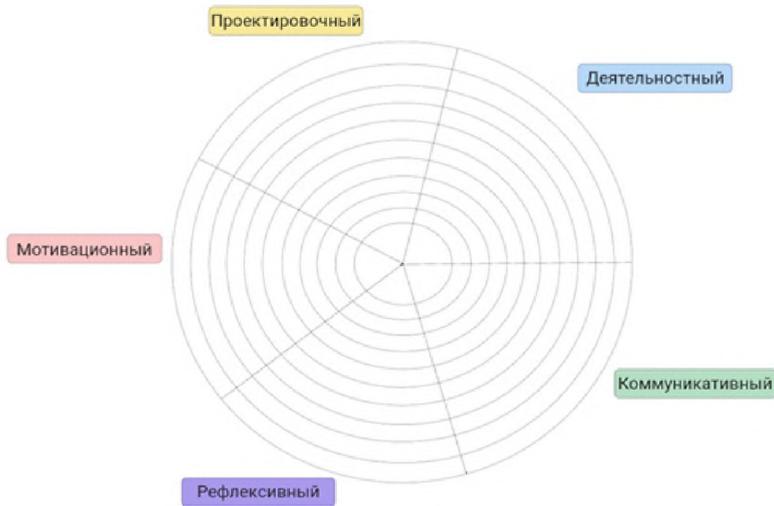


Рис. 5. «Колесо баланса» как инструмент оценки эффективности модели управления мотивацией

Для того чтобы оценить эффективность разработанной модели, необходимо определить перечень критериев, по которым будет осуществляться анализ. Исходя из компонентов модели, выделим критерии, которые были описаны в исследованиях А. А. Москаленко [12].

1. Мотивационный (внутренний мотив – осознание значимости своей деятельности).

2. Проектировочный (соответствие прогнозируемых результатов цели и задачам).

3. Деятельностный (степень воплощения организационно-управленческих и методических решений).

4. Коммуникативный (вовлеченность молодых педагогов в реализацию инновационной деятельности, определение четкого функционала).

5. Рефлексивный (личные качества, профессиональные качества, самооценка).

Критерии взаимосвязаны, и развитие одного может способствовать улучшению другого. Разработанные компонен-



ты модели будут оказывать положительный эффект в том случае, если работают в совокупности и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя мотивация может усиливаться благодаря внешней поддержке (благоприятная рабочая среда и возможности профессионального роста, интересные формы обучения). Внешние стимулы могут повышать чувство компетентности и уверенности в себе, если соответствуют внутренним потребностям и ценностям молодых педагогов.

Понимание взаимосвязи всех компонентов способствует повышению качества образования. Показателями эффективного управления мотивацией профессионального развития молодых педагогов является следующее.

I. Для молодых педагогов:

- личностная готовность и потребность к использованию инновационных форм и методов в своей профессиональной деятельности;
- преобладание внутренних мотивов: стремление к профессиональному развитию, самореализация;
- повышение качества обучения по классу;
- результативное участие молодых педагогов в конкурсах профессиональ-

ного мастерства, получение грантов.

II. Для общеобразовательной организации:

- повышение рейтинга организации;
- успешное прохождение молодыми педагогами аттестации на получение первой/высшей квалификационной категории.

Для более качественного анализа необходимо провести оценку возможных рисков, которые могут снизить эффективность внедрения данной модели.

1. Ошибки в разработке модели управления мотивацией молодых педагогов с учетом особенностей педагогической деятельности организации.

2. Сопротивление изменениям со стороны педагогических работников.

3. Увеличение затрат на реализацию модели, что, соответственно, увеличит общую стоимость внедрения модели в организацию.

Движущие силы модели – это повышение внутренней мотивации молодых педагогов; высокая лояльность педагогических работников, способствующих поддержке решений руководства; стремление к созданию комфортных условий для деятельности педагогических работников и повышения мотивации.

### Список источников

1. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом. – М.: ГЕЛАН, 2012. – 388 с.
2. Бюллер Е. А., Чиназирова С. К., Ашинова М. К. Управление профессиональным развитием педагога как направление мотивации его труда // *Управленческий учет*. – 2023. – № 9. – С. 204–211.
3. Вершиловский С. Г. Непрерывное образование: историко-теоретический анализ феномена: монография. – СПб.: СПб АППО, 2008. – 155 с.
4. Воробьева М. А. Формирование системы мотивации педагогических работников // *Педагогическое образование в России*. – 2016. – № 2. – С. 57–61.
5. Дубровская Е. В., Ольшевская Н. В. Психология выбора педагогической деятельности // *Педагогический опыт: теория, методика, практика*. – 2016. – № 4 (9). – С. 53–56.
6. Зеер Э. Ф., Степанова Л. Н. Акмеологическая технология прогнозирования индивидуальных профессионально-ориентированных траекторий развития личности студентов // *Образование и наука*. – 2023. – Т. 25, № 6. – С. 69–98.
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.



8. Катунина Н. П., Петухова Л. П., Серегина Н. В., Стратиевко Е. Н., Елисеева Е. В. Особенности саморегуляции и мотивации профессиональной деятельности у молодых педагогов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2023. – № 2 (216). – С. 549–555.

9. Кожевина А. П., Дубровина С. В. Мотивация профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций // Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – № 5 (49). – С. 39–43.

10. Королькова Е. И. Факторы развития удовлетворенности педагогов профессиональной деятельностью // Проблемы формирования личности учащейся молодежи в условиях модернизации системы образования: сборник научных статей / отв. ред. И. В. Павлов. – Чебоксары, 2006. – С. 96–97.

11. Монахова Л. Ю., Рябоконь Е. А. Надпрофессиональные навыки руководителей образовательных организаций, формируемые в системе повышения квалификации // Инновационные аспекты развития науки и техники: сборник статей XII Международной научно-практической конференции (Саратов, 12 августа 2021 г.). – Саратов, 2021. – С. 220–224.

12. Москаленко А. А. Анализ уровня профессиональной компетентности учителей общеобразовательной школы в условиях реализации ФГОС // Актуальные задачи педагогики: материалы VIII Международной научной конференции (Москва, 20–23 ноября 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 86–90.

13. Никифорова Н. С., Петрова Г. Б. Концепция мотивирующей модели непрерывного профессионального развития педагога в образовательной организации на основе индивидуальных образовательных маршрутов // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2023. – № 1 (17). – С. 93–99.

14. Роббинз С. П. Основы организационного поведения. – М.: Диалектика, 2019. – 448 с.

15. Скударёва Г. Н. Профессиональная мотивация педагога: научная теория и инновационная социально-педагогическая практика // Вестник Костромского государственного университета. – 2014. – Т. 20, № 1. – С. 28–32.

16. Тихомирова О. В. Методика оценивания профессиональной компетентности педагога общего образования // Ярославский педагогический вестник. – 2020. – № 1 (112). – С. 77–84.

17. Шадриков В. Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности // Вестник Ярославского государственного университета. Серия Психология. – 2006. – № 1. – С. 15–20.

18. Ямбург Е. А. О вечных проблемах воспитания // Социальная педагогика. – 2015. – № 3. – С. 5–11.

## References

1. Blinov A. O., Vasilevskaya O. V. *The art of personnel management*. Moscow: GELAN Publ., 2012, 388 p. (In Russian)

2. Buller E. A., Chinazirova S. K., Ashinova M. K. Management of professional development of a teacher as a direction of motivation of his work. *Managerial accounting*, 2023, no. 9, pp. 204–211. (In Russian)

3. Vershlovskiy S. G. *Continuous education: a historical and theoretical analysis of the phenomenon*: monograph. Saint Petersburg, 2008, 155 p. (In Russian)

4. Vorobyova M. A. Formation of a motivation system for teaching staff. *Pedagogical education in Russia*, 2016, no. 2, pp. 57–61. (In Russian)

5. Dubrovskaya E. V., Olshevskaya N. V. Psychology of choice of pedagogical activity. *Pedagogical experience: theory, methodology, practice*, 2016, no. 4 (9), pp. 53–56. (In Russian)



6. Zeer E. F., Stepanova L. N. Acmeological technology of forecasting individual professionally oriented trajectories of students' personality development. *Education and Science*, 2023, vol. 25, issue 6, pp. 69–98. (In Russian)
7. Ilyin E. P. *Motivation and motives*. Saint Petersburg: Piter Publ., 2000, 512 p. (In Russian)
8. Katunina N. P., Petukhova L. P., Seregina N. V., Stratienco E. N., Eliseeva E. V. Features of self-regulation and motivation of professional activity among young teachers. *Scientific notes of Lesgaft University*, 2023, no. 2 (216), pp. 549–555. (In Russian)
9. Kozhevina A. P., Dubrovina S. V. Motivation of professional activity of teachers of educational organizations. *Society: sociology, psychology, pedagogy*, 2018, no. 5 (49), pp. 39–43. (In Russian)
10. Korolkova E. I. Factors of development of teachers' satisfaction with professional activity. *Problems of personality formation of students in the context of modernization of the education system: collection of scientific articles*. Ed. by I. V. Pavlov. Cheboksary, 2006, pp. 96–97. (In Russian)
11. Monakhova L. Yu., Ryabokon E. A. Supra-professional skills of heads of educational organizations formed in the system of advanced training. *Innovative aspects of science and technology development*. Saratov, 2021, pp. 220–224. (In Russian)
12. Moskalenko A. A. Analysis of the level of professional competence of secondary school teachers in the context of the implementation of the Federal State Educational Standard. *Actual tasks of pedagogy: materials of the VIII International Scientific Conference*. Moscow: Buki-Vedi Publ., 2017, pp. 86–90. (In Russian)
13. Nikiforova N. S., Petrova G. B. The concept of a motivating model of continuous professional development of a teacher in an educational organization based on individual educational routes. *Scientific and methodological support for assessing the quality of education*, 2023, no. 1 (17), pp. 93–99. (In Russian)
14. Robbins S. P. *Fundamentals of organizational behavior*. Moscow: Dialektika Publ., 2019, 448 p. (In Russian)
15. Skudaryova G. N. Professional motivation of a teacher: scientific theory and innovative socio-pedagogical practice. *Bulletin of Kostroma State University*, 2014, vol. 20, issue 1, pp. 28–32. (In Russian)
16. Tikhomirova O. V. Methodology for assessing the professional competence of a teacher of general education. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 2020, no. 1 (112), pp. 77–84. (In Russian)
17. Shadrikov V. D. Personal qualities of a teacher as components of professional competence. *Bulletin of Yaroslavl State University. Psychology Series*, 2006, no. 1, pp. 15–20. (In Russian)
18. Yamburg E. A. On the eternal problems of education. *Social pedagogy*, 2015, no. 3, pp. 5–11. (In Russian)

### Информация об авторах

**Кардаш Яна Александровна** – кандидат педагогических наук, и. о. директора института непрерывного образования, Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0009-0005-1860-4691>, [yanaakardash@mail.ru](mailto:yanaakardash@mail.ru)

**Хохан Наталья Владимировна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием, руководитель научно-методического центра сопровождения педагогических работников, Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0003-3735-4382>, [nkokhan@mail.ru](mailto:nkokhan@mail.ru)



**Мокрицкая Ульяна Олеговна** – магистрант, направление 44.04.01 Педагогическое образование, профиль «Образовательный менеджмент», Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, mokritskayau@mail.ru

### **Information about the Authors**

**Yana A. Kardash** – Candidate of Pedagogical Sciences, Acting Director of the Institute of Continuous Education, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0009-0005-1860-4691>, yanaakardash@mail.ru

**Natalya V. Kokhan** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Education Management, Head of the Scientific and Methodological Center for Support of Teaching Staff, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0003-3735-4382>, nkokhan@mail.ru

**Ulyana O. Mokritskaya** – Master’s Student, Program 44.04.01 Pedagogical Education, Profile “Educational Management”, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, mokritskayau@mail.ru

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку статьи к публикации.

**Authors’ contribution:** Authors have all made an equivalent contribution to preparing the article for publication.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

**The authors declare no conflict of interest.**

Поступила: 26.03.2025; одобрена после рецензирования: 25.04.2025; принята к публикации: 30.04.2025.

Received: 26.03.2025; approved after peer review: 25.04.2025; accepted for publication: 30.04.2025.

