

УДК 37.08  
DOI 10.17513/snt.40654

## ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

Груздева М.Л. ORCID ID 0000-0002-3013-3627,  
Черней О.Т. ORCID ID 0000-0003-4561-9811, Щеглова А.А.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Нижегородский государственный педагогический университет имени К. Минина»,  
Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: gru1234@yandex.ru*

Системы стимулирования педагогов дополнительного образования, существующие в настоящее время, в большинстве своем не учитывают специфику работы в системе дополнительного образования как гибкой, вариативной личностно-ориентированной сфере. В статье рассматривается проблема формирования эффективной мотивационной среды для педагогов дополнительного образования детей. Цель исследования – анализ специфики мотивационной среды дополнительного образования детей и пути формирования среды, способствующей повышению мотивации педагогов дополнительного образования к успешной и плодотворной работе. Материал и методы исследования: теоретический анализ научной и научно-методической литературы по проблеме формирования мотивационной среды в системе дополнительного образования детей. Проведен сравнительный анализ факторов, влияющих на работу педагога дополнительного образования детей. Выявлен ряд актуальных вызовов, стоящих перед системой дополнительного образования детей: кадровый дефицит, профессиональное выгорание, несоответствие традиционных систем стимулирования специфике педагогического труда. Контент-анализ научной литературы выявил, что традиционные методы стимулирования, которые преимущественно являются материальными, не учитывают творческую природу труда педагога дополнительного образования детей, потребность в профессиональном росте, ценность нематериального признания. Авторами статьи обоснована необходимость комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные стимулы, поддерживающего профессиональное развитие и учитывающего творческую природу деятельности педагога в системе дополнительного образования детей. Исследование показало, что мотивационная среда представляет собой многокомпонентную систему, включающую организационный, психологический и социальный компоненты. Авторами предложена система мотивационной среды, основанная на синтезе различных подходов к мотивации, а также выделены критерии оценки мотивационной системы педагогов дополнительного образования детей.

**Ключевые слова:** дополнительное образование детей, мотивационная среда, профессиональная мотивация

## FORMATION OF A MOTIVATIONAL ENVIRONMENT FOR TEACHERS OF ADDITIONAL EDUCATION FOR CHILDREN

Gruzdeva M.L. ORCID ID 0000-0002-3013-3627,  
Cherney O.T. ORCID ID 0000-0003-4561-9811, Scheglova A.A.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin”,  
Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: gru1234@yandex.ru*

Current incentive systems for supplementary education teachers generally fail to take into account the specifics of working in supplementary education as a flexible, variable, and student-centered field. This article examines the problem of creating an effective motivational environment for supplementary education teachers. The purpose of the study is to analyze the specifics of the motivational environment for supplementary education and ways to create an environment that enhances supplementary education teachers' motivation for successful and productive work. Research materials and methods: A theoretical analysis of scientific and methodological literature on the development of a motivational environment in supplementary education. A comparative analysis of factors influencing the work of supplementary education teachers is conducted. A number of pressing challenges facing the supplementary education system are identified: staff shortages, professional burnout, and the inadequacy of traditional incentive systems for the specific nature of teaching. Content analysis of scientific literature revealed that traditional incentive methods, which are predominantly financial, fail to recognize the creative nature of supplementary education teachers' work, the need for professional growth, and the value of non-financial recognition. The authors of the article substantiate the need for a comprehensive approach that combines tangible and intangible incentives, supports professional development, and takes into account the creative nature of teachers' work in supplementary education. The study demonstrated that the motivational environment is a multi-component system, including organizational, psychological, and social components. The authors propose a motivational environment system based on a synthesis of various approaches to motivation and identify criteria for assessing the motivational system of supplementary education teachers.

**Keywords:** additional education for children, motivational environment, professional motivation

### Введение

В условиях современных требований к качеству дополнительного образования детей (ДОД) ключевым фактором эффективности работы организаций становится мотивация педагогических кадров. Однако существующие системы стимулирования педагогов ДОД часто не учитывают их профессиональные потребности и специфику работы в творческой среде. В современной российской системе образования ДОД занимает особое место как гибкая, вариативная и личностно ориентированная сфера. Однако ее эффективность напрямую зависит от качества педагогических кадров и их профессиональной мотивации. В статье рассматривается проблема формирования эффективной мотивационной среды для педагогов ДОД.

**Цель исследования** – анализ специфики мотивационной среды дополнительного образования детей и пути формирования среды, способствующей повышению мотивации педагогов дополнительного образования к успешной и плодотворной работе.

### Материалы и методы исследования

Проведен теоретический анализ научной и научно-методической литературы по проблеме формирования мотивационной среды в системе дополнительного образования детей и сравнительный анализ факторов, влияющих на работу педагога дополнительного образования детей.

### Результаты исследования и их обсуждение

Современная система ДОД в Российской Федерации представляет собой уникальный социальный институт, призванный обеспечить личностное развитие, профессиональное самоопределение и творческую самореализацию подрастающего поколения. В условиях постоянных изменений и реализации различных национальных проектов требования к качеству услуг ДОД с каждым годом становятся все выше. Организуется и проводится множество различных мероприятий и событий, созданных специально для педагогов и их учеников. Более того, в режиме постоянного изменения появляется все больше методик, направленных на улучшение образовательного процесса и повышение его качества [1–3]. Однако эффективность образовательных программ и достижение стратегических целей напрямую зависят именно от педагогических кадров, чья профессиональная мотивация является ключевым фактором успеха.

К сожалению, в последние годы наблюдается ряд тревожных тенденций, которые заметно усложняют работу в сфере ДОД. Во-первых, одна из самых частых проблем, с которой сталкиваются организации дополнительного образования, это кадровый дефицит. На сегодняшний день большое количество организаций испытывают острую нехватку квалифицированных специалистов, в особенности страдают техническая и естественно-научная сферы. Во-вторых, присутствует высокий уровень текучести кадров: ненормированный график, эмоциональная перегрузка, сложности, вызванные природой профессии, значительно повышают шанс профессионального выгорания, в связи с чем начинается текучесть кадров [4, 5]. В-третьих, ключевая проблема – несоответствие существующих систем мотивации специфике труда педагога ДОД. Обеспечение высокого уровня производительности и качества педагогического труда, удовлетворенности персонала учреждения дополнительного образования выполняемой работой во многом зависит от мотивации профессиональной деятельности. Профессиональная мотивация педагога является существенной предпосылкой развития учебной мотивации обучающихся, что подтверждается результатами современных исследований [6, 7].

Традиционные модели стимулирования, которые преимущественно являются материальными, не учитывают творческую природу труда педагога ДОД, потребность в профессиональном росте, ценность нематериального признания [8, 9]. С каждым днем повышается количество образовательных вызовов, которые значительно снижают мотивацию и интерес к работе у педагогов. Среди этих вызовов особое место занимают: внедрение персонифицированного финансирования, требования к цифровым компетенциям, необходимость разработки индивидуальных образовательных маршрутов. При этом трудно отрицать, что именно мотивационная среда является основополагающим фактором для сохранения опытных кадров, привлечения молодых специалистов и повышения качества образовательных программ. В связи с этим следует обратить внимание на появившуюся проблему и начать формирование среды, способствующей повышению мотивации в работе педагогов дополнительного образования.

Мотивационная среда в организации ДОД может быть определена как система целенаправленно созданных условий, стимулов и возможностей, которые активизируют профессиональную деятельность педагога, направляют ее на достижение личных и организационных целей и способ-

ствуют его профессиональному и личностному росту [10]. Для понимания специфики мотивации педагогов ДОД актуально обратиться к двухфакторной теории Ф. Герцберга. Данная теория разделяет факторы, влияющие на удовлетворенность работой, на две категории: гигиенические факторы и мотиваторы [8].

Согласно данной теории, «гигиенические факторы», такие как зарплата, условия труда и расписание, предотвращают неудовлетворенность трудом, но никак не мотивируют к высоким достижениям. Подлинную мотивацию обеспечивают внутренние факторы. К ним относятся признание, достижения, ответственность, возможности для профессионального роста и сама содержательность труда. Труд педагога ДОД по своей сути является креативным и проектно-ориентированным. Его ядро составляет не репродуктивная передача знаний, а создание ситуаций успеха, разработка уникальных образовательных программ, индивидуальная работа с одаренными детьми или детьми с особыми потребностями. Следовательно, мотивационная среда должна быть нацелена на усиление именно «мотиваторов», то есть внутренних факторов, связанных с содержанием самой деятельности и личностным ростом, а не на борьбу с «гигиеническими» факторами, которые лишь предотвращают неудовлетворенность [11, 12].

Трудно отрицать, что педагоги дополнительного образования обладают более высокой мотивацией к саморазвитию по сравнению со школьными педагогами. По результатам исследования А.В. Федоровой и В.А. Мостовой это обусловлено тем, что внутренняя мотивация педагогов дополнительного образования значительно преобладает над внешней мотивацией: «у педагогов дополнительного образования в первую тройку мотивирующих факторов входят самореализация, процесс работы и деньги, а у педагогов школы деньги, стремление избежать критики руководства и процесс работы» [12]. В дополнительном образовании педагог получает возможность для творческого подхода к образовательному процессу, он свободен в выборе методов и средств обучения.

Система стимулирования педагогов дополнительного образования включает как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Материальная мотивация основывается на системе стимулирующих выплат, которые могут быть связаны с количеством обучающихся, прохождением курсов повышения квалификации, участием в конкурсах и других мероприятиях. Данная система представляет собой организационный компонент системы.

Важным элементом организационного компонента является система профессионального развития, которая включает:

- открытие собственных мастер-классов для коллег;
- повышение профессиональной самостоятельности;
- содействие в получении грантов на реализацию проектов;
- разработка и утверждение авторских программ;
- направление на престижные курсы и стажировки (рисунок).

Психологический компонент мотивационной среды связан с внутренними потребностями педагога в самореализации, профессиональном признании, творческой автономии и личностном развитии. Вполне логично, что мотивация достигает самого высокого уровня в случае, когда педагоги видят результаты своей работы, то есть успехи детей в развитии и обучении. Наблюдение за ростом и развитием обучающихся выступает в качестве источника вдохновения и подтверждения значимости их труда.

Социальный компонент мотивационной среды реализуется в виде взаимодействия в педагогическом коллективе, а также уровня профессиональной поддержки со стороны коллег и администрации [13]. Важным аспектом в коллективе является сформированность корпоративной культуры учреждения. Доверительная атмосфера и эмоциональный контакт между педагогами – важнейшие факторы мотивации. Поддержка коллектива формирует и укрепляет профессиональную мотивацию.

Несмотря на достаточное количество факторов, положительно влияющих на работу педагога дополнительного образования, все же острой остается проблема профессионального выгорания педагогических работников. Статистические данные показывают, что у 75 % педагогов присутствуют ярко выраженные симптомы выгорания, при этом 38 % находятся в острой фазе [14].

Особенностью дополнительного образования является то, что выгоревший педагог может стать причиной снижения мотивации обучающихся к посещению занятий, поскольку участие в дополнительном образовании носит добровольный характер.

Зачастую профессиональное выгорание представляет собой результат того, что внешняя среда на постоянной основе блокирует удовлетворение внутренних потребностей. Педагог испытывает резкую нехватку в признании, автономии, смысле, самореализации, а внутренние установки человека мешают ему вовремя остановиться и восполнить ресурсы.

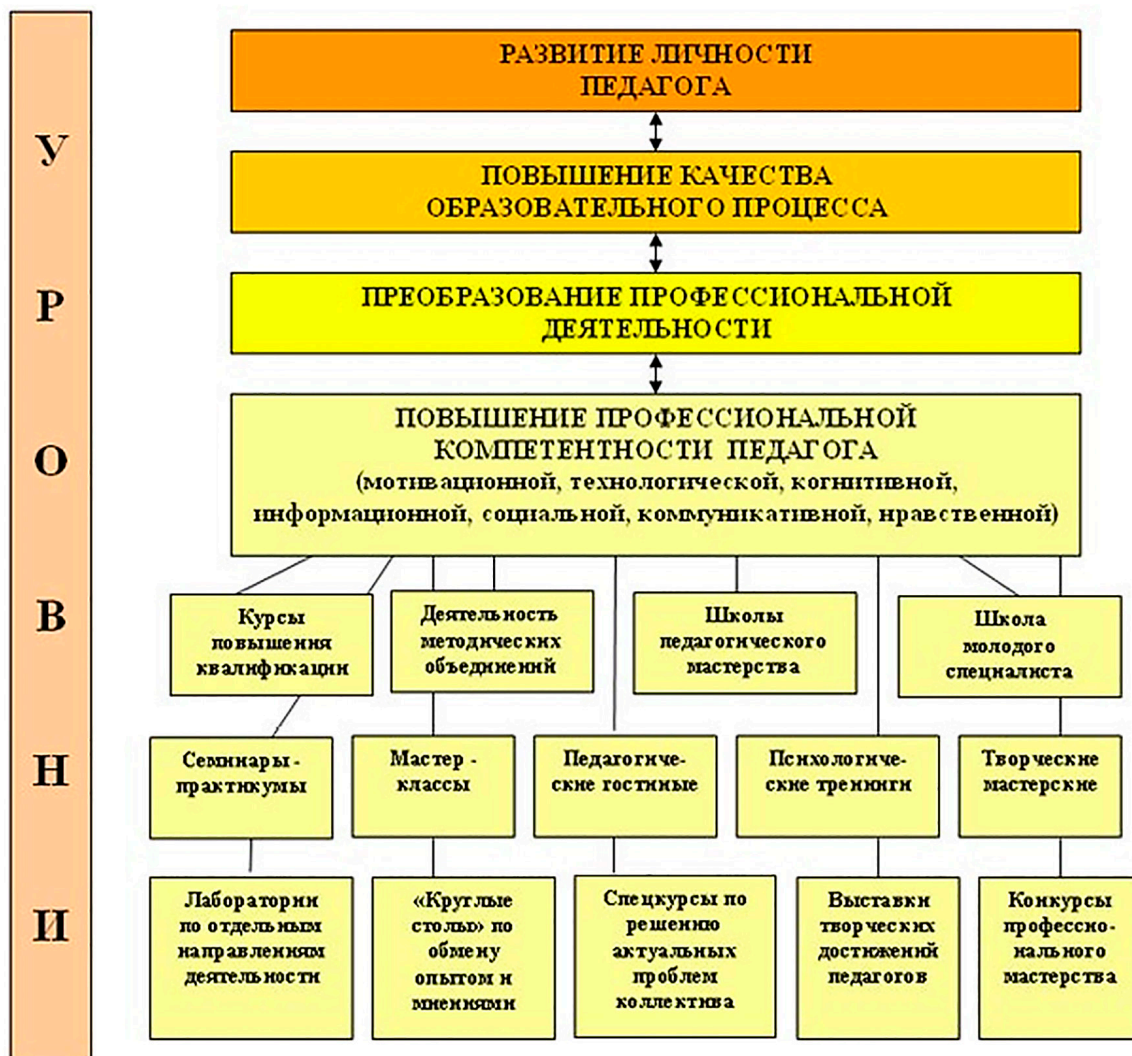


Схема уровней профессионального развития педагога  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Таблица 1

Факторы, влияющие на мотивацию педагогов дополнительного образования

Внутренние факторы	Внешние факторы
Интерес к предмету и педагогическому творчеству	Уважение и позитивное отношение со стороны обучающихся и администрации
Стремление к профессиональному росту и самореализации	Справедливая система оплаты и признания заслуг
Удовлетворение от успехов и достижений обучающихся	Возможности для профессионального развития

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Педагог значительно быстрее выгорает потому, что он вкладывал в работу всего себя, не получая адекватной поддержки извне.

Для эффективной мотивации педагогов необходимо учитывать и балансировать

как внутренние, так и внешние факторы. Исследования показывают, что внутренние мотивы являются ведущими, однако внешние условия могут как усиливать, так и подавлять их (табл. 1).



Таблица 2

## Критерии оценки мотивационной системы педагогов ДОД

Объективные показатели	Субъективные показатели
Производительность труда и качество образовательных услуг	Удовлетворенность трудом и условиями профессиональной деятельности
Текущее кадров и стабильность педагогического коллектива	Уровень вовлеченности в образовательный процесс
Уровень квалификации педагогов и их профессиональное развитие	Готовность к инновациям и профессиональному развитию
Результаты обучающихся в конкурсах, олимпиадах, соревнованиях	Корпоративная лояльность и приверженность ценностям организации

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

На сегодняшний день существует интегрированная модель управления мотивацией педагогов, включающая цель управления, методологические подходы, принципы мотивации, инновационные методы стимулирования и критерии оценки результативности [15]. Эффективное управление мотивационной средой предполагает создание динамичной системы мотивации, ориентированной:

- на повышение качества образовательного процесса;
- профессиональный рост педагогов;
- развитие творческого потенциала;
- формирование устойчивой профессиональной мотивации.

Также в рамках развития системы мотивации педагогов важно уделять внимание именно персонифицированному подходу в работе с детьми и в управлении педагогическими кадрами [16]. Сюда следует отнести:

- индивидуальные траектории профессионального развития педагогов;
- гибкие системы стимулирования, учитывающие личностные особенности;
- создание условий для самореализации каждого педагога;
- развитие наставничества и профессиональных сообществ.

Создавая и внедряя систему, важно понимать, что ее целесообразность и результативность нужно оценивать. Оценка эффективности мотивационной среды образовательной организации требует системного подхода и использования комплекса показателей. Основные критерии оценки включают ряд показателей (табл. 2).

### Заключение

Формирование эффективной мотивационной среды педагогов дополнительного образования детей является комплексной задачей, требующей системного подхода и учета специфики данной образовательной сферы. Исследование показывает, что мотивационная среда представляет собой многокомпонентную систему, включающую организационный, психологический и социальный компоненты.

Особенностью мотивации педагогов дополнительного образования является преобладание внутренних мотивов над внешними, что обусловлено спецификой данной образовательной сферы. Ключевыми факторами мотивации выступают возможность самореализации, профессиональное признание, творческая автономия и удовлетворение от результатов педагогического труда. Персонифицированный подход к мотивации, интеграция цифровых технологий и создание условий для непрерывного профессионального развития становятся приоритетными направлениями в управлении педагогическими кадрами системы дополнительного образования детей.

### Список литературы

1. Макарова С.А. Многоуровневая модель мотивационно ориентированной образовательной среды в учреждениях дополнительного образования // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21285682\\_72215249.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21285682_72215249.pdf) (дата обращения: 11.11.2025).
2. Осипова С.И., Коцуба М.Л. Педагогические условия профессионально-личностного развития педагогов в дополнительном профессиональном образовании // Современные наукоемкие технологии. 2024. № 2. С. 64–68. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_61781110\\_62403085.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_61781110_62403085.pdf) (дата обращения: 24.11.2025).
3. Савинок С.А. Теоретические подходы к изучению мотивации: анализ потребностей и факторов влияния // NovaUm.Ru. 2024. № 52. С. 123–125. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_80401542\\_49234597.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80401542_49234597.pdf) (дата обращения: 11.11.2025).
4. Долженко Р.А., Долженко С.Б. Рынок труда Свердловской области в условиях кадрового дефицита // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2025. Т. 23. № 3. С. 103–115. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_82814673\\_27003762.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_82814673_27003762.pdf) (дата обращения: 11.11.2025).
5. Трифонова Т.А., Семенова-Полях Г.Г., Климанова Н.Г. Влияние профессионального выгорания на управленческие способности руководителей сельских школ // Вестник Мининского университета. 2025. Т. 13. № 1. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-1-5 (дата обращения: 12.11.2025).

6. Клычкова Е.И. Проблема эмоционального выгорания педагогов: современные исследования, профилактика // Образование. Карьера. Общество. 2023. № 4 (79). С. 24–29. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_58800392\\_37466866.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_58800392_37466866.pdf) (дата обращения: 11.11.2025).
7. Шестакова С.Д. Использование интернет-ресурсов в процессе обучения как способ формирования мотивации у школьников // Вестник научных конференций. 2024. № 6–1 (106). С. 106–109. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68504383> (дата обращения: 11.11.2025).
8. Павленко А.Д. Анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 1. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48447241\\_18460519.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48447241_18460519.pdf) (дата обращения: 11.11.2025).
9. Суржик А.С. Модели диагностики профессионального выгорания сотрудников дополнительного образования // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2022. № 4–1 (41). С. 168–169. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48611078> (дата обращения: 22.11.2025).
10. Буянова И.Б., Горшенина С.Н., Неясова И.А., Серикова Л.А. Педагогические условия развития профессиональной направленности будущего педагога дополнительного образования // Современные наукоемкие технологии. 2024. № 8. С. 132–136. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69163437\\_68497750.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69163437_68497750.pdf) (дата обращения: 24.11.2025).
11. Яркова Д.Д., Мухина Т.Г., Малинин В.А., Сорокоумова С.Н. Развитие творческого потенциала педагога в условиях деятельности федеральной инновационной площадки «Педагогическое лидерство» // Вестник Мининского университета. 2020. Т. 8. № 2 (31). С. 14. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_42902495\\_42655160.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42902495_42655160.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
12. Федорова А.В., Мостовая В.А. Факторы саморазвития педагогов дополнительного образования детей // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. Т. 11. № 6. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_63490175\\_44373147.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_63490175_44373147.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
13. Груздева М.Л., Толчин Д.А. Мобильный технопарк «Кванториум» как современная форма дополнительного образования детей // Современные наукоемкие технологии. 2023. № 6. С. 107–111. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54115917\\_60554635.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54115917_60554635.pdf) (дата обращения: 22.11.2025).
14. Сенаторова О.Ю. Мотивация профессионального развития и образовательные потребности педагогов в системе дополнительного профессионального образования МВД России // Психология и педагогика служебной деятельности. 2022. № 3. С. 199–201. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49596912\\_10781075.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49596912_10781075.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
15. Попова С.А. Модель управления мотивацией педагогического коллектива // Вестник науки. 2025. Т. 4. № 5 (86). С. 806–811. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_82351116\\_87174508.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_82351116_87174508.pdf) (дата обращения: 22.11.2025).
16. Декина Е.В. Технологии формирования мотивации к инновационной деятельности у педагогов дополнительного образования // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2021. № 3 (27). С. 121–124. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48092720\\_74445474.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48092720_74445474.pdf) (дата обращения: 10.11.2025).

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.