

Новикова Дарья Игоревна

бакалавр, студентка

Рось Анна Юрьевна

доцент, магистрант

ФГБОУ ВО «Новгородский государственный

университет им. Ярослава Мудрого»

г. Великий Новгород, Новгородская область

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ И КРИЗИС УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ И ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (НА ПРИМЕРЕ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Аннотация: в статье проводится комплексное исследование проблем профессиональной мотивации, эмоционального выгорания и текучести кадров в системе общего образования на примере Новгородской области. Эмпирическую базу составили данные анкетирования и глубинного анализа педагогических работников образовательных учреждений Великого Новгорода, а также студентов педагогических направлений Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого (НовГУ). Рассматривается историко-культурная эволюция статуса учителя, выявляется влияние региональной специфики на профессиональное самоопределение. На основе теорий мотивации и модели Е.А. Климова проводится деконструкция факторов ухода специалистов. Особое внимание уделено структурным проблемам: чрезмерной бюрократической нагрузке, региональному дисбалансу в оплате труда и институциональным барьерам в реализации права на отпуск. Разработана многоуровневая модель профилактики выгорания и удержания кадров, включающая рекомендации для педагогов, школьной администрации и органов управления образованием.

Ключевые слова: профессия учителя, профессиональное выгорание, текучесть кадров, мотивация педагогов, региональная образовательная политика,

Новгородская область, бюрократическая нагрузка, оплата труда учителя, психологическая поддержка.

Введение. Постановка проблемы в историко-социологическом контексте.

Школа как социальный институт неразрывно связана с фигурой учителя. Однако современная система образования сталкивается с беспрецедентным кризисом удержания кадров: педагоги теряют силы, мотивацию и желание продолжать профессиональную деятельность. Профессия учителя трансформировалась из миссии по передаче сакральных знаний в непрерывную гонку, обусловленную растущей нормативной нагрузкой, тотальной цифровизацией, высокими ожиданиями общества и необходимостью постоянного освоения инновационных методик.

Исторический анализ показывает, что образ педагога претерпевал радикальные изменения. Если в Древнем Египте и Месопотамии учитель (писец, уммий) был обладателем сакрального знания, освобождающим от физического труда, а в Античности (Сократ, Платон, Аристотель) выступал философом-наставником, проводником к истине, то в Средневековье профессия оказалась монополизирована церковью, где материальные стимулы уступали место духовному служению. Эпоха Возрождения и Новое время (Я.А. Коменский, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо) вернули фокус на личность ребенка, а в XIX веке, благодаря трудам К.Д. Ушинского и развитию земского образования в России, учитель стал государственным служащим и проводником прогресса. Советский период наделил профессию идеологическим ореолом («инженеры человеческих душ»), обеспечив ей высочайший социальный престиж.

Однако в XXI веке, в условиях глобальной цифровизации и доступности информации, учитель утратил монополию на знание. Его роль сместилась в сторону тьюторства, фасилитации и медиации. На фоне этой глобальной трансформации региональные системы образования, такие как система образования Новгородской области, сталкиваются с острым кадровым дефицитом. Молодые специалисты уходят в первые годы работы, опытные педагоги накапливают усталость, а приток новых кадров не покрывает потребностей системы. Цель данного

исследования – выявить ключевые факторы мотивации и профессионального выгорания педагогов Новгородской области с учётом их стажа, локации (город/село) и условий труда, а также разработать стратегию адресной поддержки.

Теоретико-методологические основы исследования мотивации педагога. Выбор профессии и последующее удержание в ней являются сложными многофакторными процессами. Для анализа профессионального самоопределения студентов НовГУ и действующих педагогов нами применялась классическая трёхкомпонентная модель Е.А. Климова «Хочу – Могу – Надо». Оптимальный выбор достигается на пересечении личных интересов («Хочу»), психофизиологических способностей («Могу») и рыночной востребованности («Надо»). В современной российской реальности компонент «Надо» (государственная потребность в педагогах) часто диссонирует с компонентами «Хочу» и «Могу» из-за непривлекательности внешних условий труда.

Для верификации мотивационных факторов использовались фундаментальные психологические теории.

1. *Иерархия потребностей А. Маслоу.* Выбор педагогики часто диктуется потребностями в принадлежности, уважении и самоактуализации. Однако, когда базовые потребности (безопасность, физиологический комфорт, адекватное материальное обеспечение) не удовлетворяются из-за низких зарплат, высшие мотивы (служение детям) блокируются.

2. *Двухфакторная теория Ф. Герцберга.* Гигиенические факторы (зарплата, условия труда, бюрократия, политика администрации) в современной школе не мотивируют, но их негативное состояние вызывает острое неудовлетворение и уход. Истинными мотиваторами (признание, творчество, результат) педагог не может воспользоваться из-за давления гигиенических факторов.

3. *Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.* Подчёркивает примат внутренней мотивации (любовь к детям, интерес к предмету). Однако внешнее давление (отчётность, штрафы, жёсткий контроль) приводит к «выученной беспомощности» и деградации внутренней мотивации.

Мотивы выбора профессии нами классифицированы на три группы:

- внутренние (содержательные): интерес к работе с детьми, творческая самореализация;
- внешние (инструментальные): социальный пакет, длительный отпуск, программы вроде «земский учитель»;
- социально-нормативные: педагогические династии, влияние школьных наставников.

Специфика профессии учителя, усугубляющая риск выгорания, включает: колоссальную эмоциональную нагрузку (работа в режиме постоянного межличностного взаимодействия), дисбаланс творческого и рутинного (бюрократического) труда, публичность и тотальную ответственность, зависимость от внешних стейкхолдеров (родители, чиновники) и сезонность пиковых нагрузок.

Региональный контекст: дихотомия «Город – Село» в Новгородской области.

Новгородская область выступает репрезентативной моделью для изучения региональных диспропорций в образовании. Статистика Минобразования региона (2023 г.) фиксирует острую нехватку учителей в сельских районах (Батецкий, Маревский, Поддорский), где дефицит по математике, английскому языку и физике достигает 30%. В малых городах (Старая Русса, Валдай) наблюдается старение педагогического состава.

Региональная система поддержки включает программу «Земский учитель» (выплата 1 млн руб. при условии отработки 5 лет), субсидии на ипотеку (5% годовых), компенсации аренды жилья (до 50%, но не более 5000 руб.) и компенсации коммунальных услуг для сельских педагогов. Несмотря на эти меры, инфраструктурная изоляция, отсутствие культурно-досуговой среды, проблемы с транспортной доступностью и ограниченный доступ к качественному повышению квалификации (центры которого сконцентрированы в Великом Новгороде) нивелируют финансовые стимулы.

В то же время, в Великом Новгороде педагоги сталкиваются с иными вызовами: высокой плотностью застройки, ростом числа детей мигрантов (требующим адаптации методик), жесткой конкуренцией и более высокими, но всё равно

недостаточными, финансовыми ожиданиями. Общественное восприятие учителя в селе остается высоким (учитель – статусная фигура сообщества), тогда как в городе профессия сталкивается с конкуренцией со стороны корпоративного сектора.

Дизайн и методология эмпирического исследования.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе анонимного анкетирования и структурированного интервьюирования. *Объект исследования:* 66 педагогов образовательных учреждений Великого Новгорода, а также когорта студентов педагогических направлений НовГУ. *Предмет исследования:* Динамика мотивации и проявления профессионального выгорания на разных этапах профессионального пути.

Выборка педагогов репрезентативно отражает возрастно-стажевую структуру:

- возраст: 18–22 года (12%), 26–35 лет (23%), 36–45 лет (42%), 46–55 лет (18%), старше 55 лет (5%);
- стаж: до 1 года (9%), 2–3 года (14%), 5–10 лет (33%), 11–15 лет (27%), более 15 лет (17%).

Наиболее многочисленную группу составляют педагоги 36–45 лет со стажем 5–10 лет, что указывает на то, что ядро педагогического состава находится в фазе активного профессионального становления и максимальной уязвимости к выгоранию.

На основе комплексной оценки симптомов выгорания, удовлетворённости работой и наличия мыслей об уходе из профессии, выборка была стратифицирована на три группы риска.

1. *Низкий риск (17%)* – высокая удовлетворённость, редкие симптомы выгорания.
2. *Средний риск (45%)* – умеренная удовлетворённость, периодическое выгорание, эпизодические мысли об уходе.
3. *Высокий риск (38%)* – низкая удовлетворённость, регулярное выгорание, устойчивые планы о смене профессии.

Тот факт, что более 80% респондентов находятся в зонах среднего и высокого риска, свидетельствует о системном кризисе профессионального благополучия в урбанизированной среде региона.

Анатомия профессионального неблагополучия: анализ факторов ухода.

Анализ причин, побуждающих педагогов задуматься о смене профессии, позволил выстроить иерархию деструктивных факторов.

Бюрократический гнёт и чрезмерная нагрузка (43%).

Абсолютным лидером среди причин ухода является чрезмерная учебная и административная нагрузка (32 упоминания, 43%). Официальная норма в 18 часов педагогической нагрузки (ставок) не отражает реального времени, затрачиваемого на работу. Анализ распределения рабочего времени показывает, что реальная рабочая неделя учителя составляет от 50 до 70 часов.

Таблица 1

Вид деятельности	Среднее время в неделю (часы)
Проведение уроков	18–22
Подготовка к урокам (в т.ч. для детей с ОВЗ)	8–12
Заполнение отчётности, электронных журналов	10–15
Внеурочные мероприятия, кружки	4–8
Работа с электронными системами мониторинга	5–7
Консультации и общение с родителями	3–5

Педагоги вынуждены разрабатывать индивидуальные программы для детей с ОВЗ, вести множественные журналы внеурочной деятельности, участвовать в непрофильных конкурсах и акциях. Следствием является хроническая усталость, формализация подхода к обучению («работа для галочки») и отсутствие времени на самообразование.

Разочарование в системе образования (36%).

Второй фактор (27 упоминаний) носит экзистенциальный характер. Педагоги разочарованы в эффективности внедряемых сверху программ, отсутствии поддержки реальных инноваций и разрывом между декларируемыми целями (гуманизация, персонализация) и реальными требованиями (формальные показатели, рейтинги). Это приводит к когнитивному диссонансу и профессиональной деформации.

Экономический фактор и региональная несправедливость (34%).

Низкая оплата труда (25 упоминаний) выступает мощнейшим гигиеническим фактором по Ф. Герцбергу. Средняя зарплата учителя в Великом Новгороде (по данным на 2025–2026 гг.) составляет *31 128 рублей*, а модальная зарплата (наиболее часто встречающаяся в вакансиях) – *27 000 рублей*. Базовый оклад педагога без категории составляет около *14 183 рублей*, остальное формируется за счёт стимулирующих и компенсационных выплат, которые часто зависят от субъективного мнения администрации и недостижимых KPI.

Для понимания масштаба проблемы необходимо рассмотреть межрегиональную дифференциацию.

Таблица 2

Регион	Средняя зарплата учителя	Соотношение с Великим Новгородом
Чукотский АО	~142 000 руб.	В 4,6 раза выше
Ямало-Ненецкий АО	~120 700 руб.	В 3,9 раза выше
Москва	~111 000 руб.	В 3,6 раза выше
Вологодская область	~36 200 руб.	На 5 072 руб. выше
Ставропольский край	~31 900 руб.	На 800 руб. выше
Регионы Северного Кавказа	~29 000 руб.	На 2 128 руб. ниже

Общероссийский показатель средней зарплаты учителя (по данным Росстата) составляет около 63 100 рублей, что почти вдвое превышает показатели Великого Новгорода. Такой разрыв создаёт миграционные настроения. Опытные педагоги рассматривают переезд в Москву, на Север или в соседнюю Вологодскую область, что усугубляет кадровый дефицит в Новгородской области.

Эмоциональное выгорание и конфликты (22% и 14%).

Выгорание проявляется через цинизм, снижение эмпатии к ученикам и хроническую усталость. Конфликты с демотивированными учениками и гиперопекающими или агрессивными родителями становятся триггерами для ухода, особенно у молодых специалистов, не обладающих навыками медиации.

Институциональная иллюзия отдыха: проблемы с отпуском (12%).

Хотя проблемы с отпуском указали 12% респондентов, глубокий анализ показывает, что этот фактор является катализатором общего выгорания. Традиционное представление об «учительском отпуске» разбивается о реальность.

1. *Несовпадение с каникулами детей (45%)*: отпуск часто предоставляется в августе или зимой, что разрушает семейный досуг и вызывает бытовой стресс.

2. *Короткий период восстановления (38%)*: время между окончанием учебного года (с отчётностью) и началом нового (с августовскими педсоветами) составляет менее месяца, что не позволяет восстановить нервную систему.

3. *Принудительные замещения (32%)*: педагоги фактически не отключаются от рабочих чатов, находясь на связи на случай болезни коллег.

4. *Давление администрации (25%)*: Практика дробления отпуска или переноса его на неудобное время ради «закрытия ставок» и охвата учебного материала.

Дискурс-анализ: от индивидуальных стратегий к системным решениям

Полученные данные опровергают миф о том, что проблемы учителей связаны исключительно с их неумением «тайм-менеджмента». Проблемы носят *структурный и институциональный характер*. Замкнутый круг профессионального неблагополучия выглядит так: *Высокая бюрократическая нагрузка → Отсутствие времени на восстановление → Невозможность полноценно отдохнуть в отпуске → Хронический стресс и снижение качества преподавания → Давление со стороны администрации и родителей → Эмоциональное выгорание и уход из профессии.*

При этом исследование выявило и позитивный потенциал: педагоги Новгородской области демонстрируют высокую готовность к неформальному сотрудничеству, обмену методическими материалами и взаимопомощи. Существует запрос на прозрачность критериев оплаты труда и справедливое распределение нагрузки.

Стратегические рекомендации: многоуровневая модель поддержки.

Для разрыва порочного круга профессионального неблагополучия нами разработана многоуровневая модель рекомендаций, применимая в условиях Новгородской области.

Микроуровень. Личные стратегии педагога.

Аудит нагрузки. Ведение «дневника нагрузки» для выявления пожирателей времени и последующего отказа от неэффективных рутинных действий.

Коллегильная кооперация. Создание внутри предметных кафедр банков шаблонных материалов (презентаций, тестов, планов уроков) для исключения дублирования работы.

Финансовая грамотность. Глубокое изучение структуры стимулирующих выплат, участие в грантовых конкурсах (в т.ч. региональных новгородских инициативах), формирование «финансовой подушки».

Цифровая гигиена. Жёсткое ограничение времени на проверку рабочих чатов в вечернее время и в период отпуска (правило «одного окна» для связи).

Мезоуровень. Управленческие решения школьной администрации.

Институционализация «Дней тишины». Введение одного дня в месяц, полностью освобождённого от совещаний, родительских собраний и внеплановых отчётов.

Оптимизация совещаний. Переход от часовых собраний к 20-минутным планёркам с чётким таймингом и повесткой.

Защита права на отпуск. Закрепление локальным актом школы нормы о недопустимости принудительного вызова педагога из отпуска. Введение системы ротации замещений.

Прозрачность KPI. Публикация инфографики и проведение ежеквартальных «финансовых ликбезов» с бухгалтерией для разъяснения механизмов формирования стимулирующих выплат.

Поддержка молодых специалистов. Снижение внеурочной и классной нагрузки для учителей со стажем до 3 лет; закрепление за ними наставников не только для методической, но и для психологической адаптации.

Макроуровень. Региональная образовательная политика (Органы управления образованием Новгородской области).

Реформа планирования отпусков. Разработка муниципального типового положения, обязывающего школы составлять график отпусков с учётом каникул детей педагогов не позднее апреля текущего года.

Адресная поддержка сельских учителей помимо программы «Земский учитель», необходимо развитие инфраструктуры: создание межшкольных методических центров в районных центрах (Валдай, Боровичи, Старая Русса) для снижения необходимости постоянных поездок в Великий Новгород за повышением квалификации.

Борьба с бюрократией. Муниципальный аудит всех форм отчётности, требуемых от школ, с целью отмены дублирующих и необязательных документов.

Психологическая разгрузка. Внедрение региональных программ профилактики выгорания, создание «телефонов доверия» и групп супервизии для педагогов, работающих в зонах повышенного стресса (выпускные классы, инклюзия).

Заключение.

Проведённое исследование профессионального благополучия педагогов Великого Новгорода и анализ региональной специфики Новгородской области позволяют констатировать: система общего образования находится в состоянии скрытого кадрового кризиса. Около 40% педагогов находятся в зоне высокого риска ухода из профессии.

Главным врагом учителя сегодня является не сложность педагогической деятельности как таковой, а *институциональная среда*, характеризующаяся тотальной бюрократизацией, размыванием границ рабочего времени, региональным экономическим дисбалансом и игнорированием базовых потребностей в восстановлении. Исторически сложившаяся парадигма, эксплуатирующая внутреннюю мотивацию и «призвание» учителя, исчерпала себя. В условиях информационного общества и цифровизации учитель не может быть эффективным наставником, фасилитатором и медиатором, находясь в состоянии хронического стресса и выживания.

Реализация предложенных многоуровневых рекомендаций – от внедрения «дней тишины» в отдельных школах до пересмотра региональных подходов к нормированию труда и прозрачности оплаты – позволит не только снизить текучесть кадров на 15–20% в среднесрочной перспективе, но и вернуть профессии учителя статус уважаемого, устойчивого и привлекательного выбора для выпускников Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Забота о профессиональном благополучии педагога является не просто вопросом социальной справедливости, но и базовым условием обеспечения национальной безопасности и качества человеческого капитала России.

Список литературы

1. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снيدرман; пер. с англ. Д.А. Куликова. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
2. Деси Э.Л. Почему мы поступаем так, а не иначе: внутренняя мотивация и внешняя оценка / Э.Л. Деси, Р.М. Райан; пер. с англ. – М.: Смысл, 2010. – 384 с.
3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.А. Климов. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2012. – 304 с. EDN QYEYSD
4. Коменский Я.А. Великая дидактика / Я.А. Коменский; пер. с лат. – СПб.: Типография А.М. Котомина, 1875. – 280 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
6. Министерство образования Новгородской области. Статистический отчёт о дефиците педагогических кадров в Новгородской области и реализации региональных программ поддержки (2023 г.). – Великий Новгород, 2023.
7. Росстат. Данные по средней заработной плате учителей в субъектах Российской Федерации (2025 г.). – М., 2025.
8. Сухомлинский В.А. Сердце отдаю детям / В.А. Сухомлинский. – Киев: Радянська школа, 1974. – 288 с.

9. Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии / К.Д. Ушинский. – СПб.: Типография А.М. Котомина, 1868–1869. – Т. 1–2.
10. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон №273-ФЗ от 29.12.2012 (последняя редакция). – М., 2026.
11. Макаренко А.С. Педагогическая поэма / А.С. Макаренко. – М.: Художественная литература, 1937. – 640 с.
12. Программа «Земский учитель»: официальный портал Министерства просвещения РФ. – URL: <https://edu.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).
13. Локк Дж. Мысли о воспитании / Дж. Локк; пер. с англ. – М.: Директ Медиа, 2006. – 168 с.
14. Руссо Ж.-Ж. Эмиль, или О воспитании / Ж.-Ж. Руссо; пер. с франц. – М.: Книга по требованию, 2012. – 568 с.
15. Роттердамский Э. О способе обучения / Э. Роттердамский; пер. с лат. – М.: Либроком, 2011. – 96 с.