

УДК 371.13:331.101

DOI: 10.34670/AR.2026.73.71.089

Управление системой стимулирования инновационной активности педагогов общеобразовательной организации

Пономарев Денис Евгеньевич

Аспирант,
Московская международная академия,
125040, Российская Федерация, Москва, ул. Нижняя Масловка, 17;
e-mail: PonomarevDenis2000@mail.ru

Аннотация

Статья фокусируется на вопросах оптимизации механизмов стимулирования инновационной деятельности учителей общеобразовательных организаций. Основное внимание уделено интеграции теорий мотивации и управленческих стратегий для преодоления фрагментарности существующих систем. Цель работы — выявить условия, обеспечивающие глубокую вовлеченность педагогов в внедрение новшеств. В основе метода лежит концептуализация поощрения как объекта управления и анализ действующих практик. Доказано, что доминирование внешних стимулов и давление администрации снижают творческую инициативу, трансформируя инновации в формальность. Сформулированы условия результативности: интеграция в стратегию развития, гармонизация рычагов воздействия, открытость процедур, поддержка экспериментов и персонализированный подход. Установлено, что переход к системной модели управления мотивацией необходим для стратегического роста потенциала коллектива и укрепления позиций организации в контексте модернизации образования.

Для цитирования в научных исследованиях

Пономарев Д.Е. Управление системой стимулирования инновационной активности педагогов общеобразовательной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 916-924. DOI: 10.34670/AR.2026.73.71.089

Ключевые слова

Управление стимулированием, инновационная активность педагогов, мотивация персонала, образовательный менеджмент, система поощрения, инновационная организационная культура, стратегическое развитие школы, внутренняя мотивация, внешние стимулы, кадровая политика.

Введение

Эффективность развития школ сегодня зависит от грамотного менеджмента инноваций. Внедрение цифровых инструментов и проектных методик диктует необходимость активной позиции педагогов. Именно их готовность к изменениям определяет способность организации сохранять лидирующие позиции и обеспечивать высокие результаты.

Вопреки важности инноваций, реальная активность учителей варьируется и коррелирует с внутренней средой учреждения. Эффективность процесса требует системы поддержки, сочетающей материальное поощрение с развитием внутренней мотивации. Однако зачастую применяемые меры носят эпизодический характер, не гарантируя устойчивых результатов.

Несмотря на обширную теоретическую базу по вопросам мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Э. Локк) и управления изменениями (П. Друкер, Э. Роджерс), а также значительный вклад отечественных исследователей в развитие теории деятельности и профессиональной мотивации (А. Н. Леонтьев, Л. С. Выготский, А. К. Маркова, Э. Ф. Зеер) и управления образовательными организациями (В. С. Лазарев, С. Г. Болотов, А. В. Хугорской), проблема интеграции этих знаний применительно к педагогическому коллективу остается открытой. Вопросы построения целостной системы стимулирования инноваций в общеобразовательных организациях нуждаются в углубленном анализе с позиций современного менеджмента.

Цель исследования направлена на определение условий и ресурсов управления, необходимых для функционирования эффективной системы мотивации педагогов к внедрению новшеств.

Научная новизна исследования состоит в структурировании инструментов управленческого воздействия, направленных на активизацию инновационного поведения учителей школ. В работе систематизированы механизмы поддержки педагогических инициатив и доказана недостаточность точечных мер без комплексного сопровождения. В противовес традиционным подходам, система стимулирования рассматривается как самостоятельный объект менеджмента, что позволило сформулировать ключевые условия роста ее результативности в современной образовательной среде.

Материалы и методы

Методология исследования опирается на комплексный анализ литературы по управлению персоналом и психологическим основам мотивации в образовании. Информационную основу составили публикации и документы, отражающие реальное состояние стимулирования педагогов в общеобразовательных организациях. Фундаментом выступили системный, деятельностный и культурно-исторический подходы, позволяющие трактовать стимулирование инновационной активности как многоуровневый объект управленческого воздействия. Логика работы реализовывалась в три этапа: интеграция мотивационных и управленческих концепций; выявление ограничений и потенциала текущих систем поощрения; обоснование условий результативности стимулирования. Такой подход позволил систематизировать детерминанты инновационной активности и предложить модель управленческого воздействия.

Литературный обзор

Необходимость создания эффективных механизмов стимулирования продиктована зависимостью успеха организации от инновационной восприимчивости персонала. Данная тема

традиционно находится в фокусе теорий управления, поскольку именно готовность сотрудников к внедрению изменений выступает двигателем организационного развития.

Концептуальный фундамент управления стимулированием формируют традиционные теории мотивации. В ряду содержательных моделей выделяется иерархия потребностей американского психолога Абрахама Маслоу (1943), трактующая активность индивида как стремление к удовлетворению нужд [Гиппенрейтер, Фаликман, 2009, с. 254]. Для педагогического сообщества приоритетными становятся верхние уровни пирамиды - самоактуализация, уважение и признание, стимулирующие включение работника в инновационную деятельность. Однако из-за универсальности теории, она не учитывает нюансов учительской профессии, что сужает возможности ее прямого переноса в практику управления инновационной активностью без дополнительной спецификации.

Модель американского психолога Фредерика Герцберга (1959) предлагает разделять факторы среды и непосредственные активаторы поведения [Пешкова, Темпель, Темпель, 2014, с. 405]. Для стимулирования учителей ключевыми считаются внутренние мотиваторы (достижения, самореализация). Однако в реальной практике управления школой четкое разделение часто нарушается. Материальное поощрение, теоретически относящееся к внешним (гигиеническим) факторам, на практике способно выступать мощным стимулом для внедрения инноваций, совмещая функции поддержания лояльности и активизации творчества.

Процессуальные теории мотивации, в частности теория ожиданий канадского психолога Виктора Врума (1964) фокусируются на причинно-следственных связях между затратами труда, итоговыми показателями и последующим поощрением [Зарубина, Петрова, 2016, с. 43]. Для администрации это означает необходимость обеспечения прозрачности: педагог должен видеть прямую связь между своей инициативой и ответной реакцией организации. Дополнением к данной системе служит теория целеполагания американского психолога Эдвина Локка (1968), согласно которой наличие измеримых и значимых ориентиров направляет активность работников в русло достижения превосходных результатов [Locke, 1968, с. 162]. Двойственный эффект наблюдается при адаптации процессуальных моделей к цифровым условиям. С одной стороны, как отмечает С.Н. Косников [Косников, Айгумов, Болотов, 2023, с. 136], фиксация достижений в электронных системах делает цепь «действие-результат-вознаграждение» более очевидной. С другой - существует риск: чрезмерная административная нагрузка в цифровой среде без методической помощи способна блокировать внутреннюю мотивацию и сводить на нет усилия по стимулированию.

Специфика профессиональной мотивации в отечественной традиции раскрывается через синтез идей советских психологов А. Н. Леонтьева и Л. С. Выготского, связывавших поведение с деятельностью и социальной средой [Соколова, 2021, с. 5]. Применительно к педагогическому менеджменту ценны выводы доктора психологических наук А. К. Марковой, описавшей мотивацию как «систему побуждений к профессиональному росту и высоким достижениям» [Маркова, 1993]. Важным дополнением, также, служат исследования доктора психологических наук Э. Ф. Зеера, доказавшего, что ключевыми детерминантами инновационной активности выступают установка на саморазвитие и гибкость перед лицом новых требований [Зеер и др., 1996]. Перспективным направлением модернизации выступает исследовательская позиция педагога. А.И. Савенков обосновывает прямую зависимость между стремлением к осмыслению практики и готовностью к инновациям [Савенков и др., 2020]. Такой подход создает фундамент для внедрения уникальных методических решений и повышает потенциал образовательной организации.

Аспекты руководства школой и ее инновационной эволюции изучались российским ученым в сфере психологии В. С. Лазаревым [Лазарев, 2002], а также доктором педагогических наук А. В. Хуторским [Хуторской, 2005]. Исследователи обосновали, что инновационный потенциал педагогов детерминирован управленческими воздействиями, нацеленными на обеспечение профессионального роста, поддержку инициатив и модернизацию среды. Авторы акцентируют внимание на том, что эффективность инновационной деятельности возможна лишь при реализации комплексного подхода к менеджменту образовательной организации.

В контексте менеджмента инноваций существенный вклад внесли исследования австрийского ученого Питера Друкера и американского социолога Эверетта Роджерса. Друкер интерпретировал инновации как результат системной управленческой работы, требующей специфических организационных условий [Друкер, Макьярелло, 2017]. Роджерс в модели диффузии продемонстрировал зависимость восприятия новшеств от личностных характеристик и социального окружения [Роджерс, 2019]. Однако данные концепции разрабатывались преимущественно для коммерческого сектора, поэтому их интеграция в практику школы требует учета институциональной специфики и адаптации управленческих механизмов.

Современные подходы к управлению персоналом рассматривают стимулирование как многомерную систему, интегрирующую финансовые и морально-психологические рычаги. Фундаментом для данного направления служит концепция американского психолога Эдгара Шейна, исследовавшего влияние корпоративной среды на поведение сотрудников [Шейн, 2002]. Позже данную линию развили американские исследователи Ким Кэмерон и Роберт Куинн, предложившие связать культуру организации с показателями ее эффективности [Кэмерон, Куинн, 2001]. Однако при более детальном рассмотрении становится заметно, что многие исследования носят фрагментарный характер. Отдельные факторы анализируются изолированно, их взаимное влияние зачастую остается за рамками обсуждения. Игнорирование их взаимозависимости заметно сужает возможности практического применения полученных данных, особенно когда речь идет об управлении образовательными системами.

Сопоставление различных теоретических подходов показывает, что контроль над инновационным поведением сотрудников – процесс неоднозначный и многослойный. В его основе лежит сочетание разных мотивационных моделей и управленческих инструментов, которые в реальной практике переплетаются, а не существуют по отдельности. При этом попытки напрямую перенести уже разработанные концепции в рамки школьной среды сталкиваются с очевидными ограничениями: контекст, задачи и условия являются другими. Отсюда возникает потребность в осмысленной адаптации и упорядочивании данных подходов. По этой причине, необходимо детально проанализировать механизмы стимулирования педагогической инициативы.

Система стимулирования сотрудников в общеобразовательных учреждениях складывается под воздействием двух основополагающих факторов: внешних государственных выплат, а также внутренних школьных распределений.

В рамках школьной практики наиболее активно используют три направления финансового стимулирования: 1. премирование за проектную деятельность (участие во всероссийском проекте «Флагманы образования», ориентированном на выявление и поддержку лидеров в системе образования), 2. доплаты за цифровые разработки (разработка уроков на платформах российской и московских электронных школ), 3. Вознаграждения за достижения в профессиональных конкурсах (например, «Учитель года России»). Подобные выплаты действительно выступают быстрым механизмом мобилизации педагогов, позволяя

администрации оперативно запускать конкретные задачи. Однако в более длительной перспективе возникает риск: мотивация начинает носить формальный характер, а интерес к нововведениям ослабевает, уступая место ориентации на внешние поощрения.

Нематериальные механизмы стимулирования включают признание профессиональных достижений (почетное звание «Народный учитель РФ»), создание возможностей для профессионального роста (конкурс «Вектор успеха: персональное портфолио педагога»), участие в методических объединениях, проектных и творческих группах (например, руководитель школьного методического объединения), а также вовлечение педагогов в процессы принятия управленческих решений. Вместе с тем, реализация данных механизмов часто носит точечный характер. Данные инструменты действуют разрозненно, без интеграции в общее направление развития учреждения. В итоге их потенциал не накапливается, а совокупное воздействие на инновационную активность персонала заметно ослабевает.

Среди стимулирующих факторов заметно выделяется, также, цифровизация учебного процесса (сюда входит использование интерактивных досок, а также работа с электронным журналом). Освоение новых цифровых инструментов, как правило, подталкивает педагогов к развитию профессиональных навыков и в той или иной мере вовлекает их в процессы развития. Тем не менее, здесь необходимо учитывать, что, когда технические решения внедряются от руководства, а также без учета готовности педагогов к подобным изменениям, возникает закономерное сопротивление. Нововведения начинают восприниматься как навязанная обязанность, снижается готовность к изменениям, в то время как, настоящая инициативность постепенно сходит на нет.

Эффективность действующих стимулов остается невысокой прежде всего из-за их фрагментарности. На практике это выглядит как набор отдельных мер, не объединенных общей логикой и не связанных с долгосрочными целями развития образовательной организации. Не менее существенным ограничением оказывается и недоработанная социально-психологическая среда: там, где не хватает доверия, поддержки и ощущения профессиональной безопасности, ожидать от педагогов творческой вовлеченности и готовности внедрять новшества достаточно сложно.

Существенным барьером выступает узость управленческого видения функций стимулирования. В практике школ поощрение часто сводится к фиксации прошлых заслуг, а не рассматривается как инвестиция в стратегическое развитие коллектива. Подобная система решений блокирует раскрытие творческого потенциала учителей и снижает результативность их участия в инновационных процессах.

Обобщение данных о действующих моделях поощрения выявляет противоречие: богатый инструментарий не обеспечивает должного эффекта из-за фрагментарности управления. В связи с этим приоритетной становится задача рассмотрения системы мотивации через призму управленческого воздействия для выявления условий ее оптимизации в школе.

Результаты

Оценка результативности применяемых в общеобразовательных организациях механизмов стимулирования требует перехода от описания инструментов к анализу их организационной конструкции. Сочетание теории и практики актуализирует три направления:

1. сохраняющиеся сильные стороны действующих моделей;
2. системные ограничения, снижающие их отдачу;

3. организационно-управленческие условия, необходимые для трансформации стимулов в фактор устойчивой инновационной активности.

К преимуществам существующей системы можно отнести ее многовекторность и адаптивность под текущие задачи школы. Материальные стимулы (такие как премии за участие в различных региональных и федеральных проектах, надбавки за цифровые и методические разработки, выплаты за достижения в профессиональных конкурсах) служат эффективным быстрым мотиватором. С их помощью удается оперативно перераспределять ресурсы в пользу инновационной деятельности. Параллельно с этим действуют нематериальные формы поддержки (присвоения ведомственных наград, ведения индивидуальных профессиональных портфолио и привлечения к обсуждению управленческих решений), которые закрывают потребности другого порядка: в признании, профессиональном росте, а также самореализации. Отдельного внимания заслуживает цифровизация, которая в данной модели выступает связующим звеном. С одной стороны, она модернизирует техническую базу учреждения, а с другой - формирует у преподавателей те самые цифровые и педагогические компетенции, без которых говорить об инновационном развитии уже невозможно.

При этом анализ управленческой практики показывает, что даже выстроенные системы стимулирования часто не дают ожидаемой отдачи. Главной причиной является отсутствие системности: меры внедряются точечно, нередко без связи с долгосрочной стратегией школы. В результате мотивация начинает работать не на развитие, а на фиксацию уже достигнутых результатов. Существует также другой нюанс - преобладание внешних стимулов при слабой опоре на внутреннюю мотивацию, что постепенно снижает настоящую заинтересованность педагога. Социально-психологическая среда тоже остается уязвимой зоной. В обстановке отсутствия доверия и регулярной обратной связи, творческая активность скорее подавляется, чем поддерживается.

При взаимодействии с подобными трудностями, администрации необходимо выстроить правильный алгоритм работы с мотивацией. В первую очередь, мотивация должна рассматриваться не как инструмент к текущей задаче руководства, а как полноценная рабочая стратегия, которая мотивирует работника на стабильную инициативу. Совокупность конкретных административных и психологических рычагов дает возможность создать определенную среду, в которой начинает проявляться активность учителя:

1. Необходимость интеграции внутренних и внешних стимулов. Денежные выплаты дают лишь временный эффект при мотивации сотрудников к инновационной деятельности. Именно поэтому необходимо сочетать их с признанием заслуг. Обеспечение руководством реализации данных факторов в совокупности мотивирует педагогов к новаторским решениям.

2. Формирование доверительной среды. Педагогический коллектив должен работать как слаженный механизм машины, когда у людей нет доверия друг к другу и администрации – невозможно построить качественную работу, еще сложнее – замотивировать такой коллектив к проявлению инициатив.

3. Прозрачная политика руководства. Любая инициатива администрации должна быть ясной для работников. Когда преподаватели точно знают за что и как они будут поощрены, исчезает недопонимание и появляется стимул к новым началам.

4. Стратегическая интеграция. Чтобы профессиональные цели педагогов не расходились с задачами школы, механизмы стимулирования следует напрямую встраивать в программу стратегического развития. При этом направления инноваций, как и система поощрений, должны иметь прозрачные формулировки, понятные каждому участнику процесса. В таком случае

личные профессиональные достижения начинают соотноситься с более широкими задачами организации, а не существовать сами по себе.

5. Дифференцированный и адаптивный подходы. Готовность учителей воспринимать новшества заметно различается, поэтому единая схема мотивации здесь не работает. Здесь необходимы индивидуальные траектории - с учетом опыта, установок, а также профессиональных интересов. Сама система поощрения должна оставаться гибкой, предлагать разные варианты включения в инновационную деятельность. Это позволяет снизить давление «сверху» и делает участие педагогов в инновационных процессах более осмысленным и добровольным.

Обсуждение

Устойчивость инновационной активности педагогов обеспечивается не количественным расширением стимулов, а качеством их управленческой координации. Переход от точечных поощрений к комплексному механизму воздействия (финансы, психология, организация) превращает мотивацию в двигатель организационного роста. Такой подход позволяет школе сохранять лидерство и развивать человеческий капитал в условиях непрерывной модернизации.

Заключение

Таким образом, результаты работы свидетельствуют о том, что эффективность стимулирования инновационной активности педагогов обеспечивается не механическим расширением перечня выплат, а стратегическим управлением, интегрирующим содержательные и процессуальные концепции мотивации. Диагностика выявила, что разрозненность инструментов, перекос в сторону внешней мотивации и дефицит доверия трансформируют новаторство в формальность. Оригинальность исследования состоит в трактовке стимулирования как отдельного объекта управленческого воздействия, что позволило сформулировать условия оптимизации: баланс рычагов, стратегическая интеграция, прозрачность, культура поддержки риска и персонализация. Практическая значимость выражается в возможности использования данных ориентиров для трансформации кадровой политики школы в направлении устойчивого развития потенциала коллектива.

Библиография

1. Гиппенрейтер Ю.Б., Фаликман М.В. Психология мотивации и эмоций. М.: АСТ; Астрель, 2009. 787 с. (Серия: Хрестоматия по психологии).
2. Друкер П., Макьярелло Д. Друкер на каждый день: 366 советов успешному менеджеру. М.: ЛитРес, 2017. 310 с.
3. Зарубина Е.В., Петрова Л.Н. Основные теории мотивации // *Аграрное образование и наука*. 2016. № 4. С. 41–46.
4. Зеер Э.Ф. [и др.]. Психология становления педагога профессиональной школы: коллективная монография. Екатеринбург: Изд-во Уральского государственного профессионально-педагогического университета, 1996. 147 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Косников С.Н., Айгумов Т.Г., Болотов Е.Ю. Дистанционные и виртуальные образовательные технологии // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2023. № 3 (47). С. 134–137.
7. Лазарев В.С. Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002. 304 с.
8. Маркова А.К. Психология труда учителя: книга для учителя. М.: Просвещение, 1993. 192 с.
9. Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А. Двухфакторная теория мотивации Герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека // *Проблемы устойчивого развития*

- российских регионов. 2014. С. 404–407.
10. Роджерс Э. Диффузия инноваций // Сборник научных трудов / отв. ред. А.А. Сукиасян [и др.]. 2019. С. 43.
 11. Савенков А. [и др.]. Педагогика. Исследовательский подход: в 2 ч. Ч. 2. 2020. 232 с.
 12. Соколова Е.Е. Становление и пути развития психологии деятельности (школа А.Н. Леонтьева): автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.01 / МГУ им. М.В. Ломоносова. М., 2021. 48 с.
 13. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика. М.: Изд-во Института общего среднего образования РАО, 2005. 221 с.
 14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
 15. Locke E.A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3. № 2. P. 157–189.

Management of the System for Stimulating Innovative Activity of Teachers in General Educational Organizations

Denis E. Ponomarev

Postgraduate Student,
Moscow International Academy,
125040, 17, Nizhnyaya Maslovka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: PonomarevDenis2000@mail.ru

Abstract

The article focuses on optimizing the mechanisms for stimulating innovative activity of teachers in general educational organizations. The main attention is paid to the integration of motivation theories and management strategies to overcome the fragmentation of existing systems. The aim of the work is to identify conditions that ensure deep involvement of teachers in the implementation of innovations. The method is based on the conceptualization of encouragement as an object of management and the analysis of current practices. It is proven that the dominance of external incentives and administrative pressure reduce creative initiative, transforming innovation into a formality. The conditions for effectiveness are formulated: integration into the development strategy, harmonization of levers of influence, transparency of procedures, support for experimentation, and a personalized approach. It is established that the transition to a systemic model of motivation management is necessary for the strategic growth of the team's potential and strengthening the organization's position in the context of educational modernization.

For citation

Ponomarev D.E. (2026) Upravleniye sistemoy stimulirovaniya innovatsionnoy aktivnosti pedagogov obshcheobrazovatel'noy organizatsii [Management of the System for Stimulating Innovative Activity of Teachers in General Educational Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 916-924. DOI: 10.34670/AR.2026.73.71.089

Keywords

Incentive management, innovative activity of teachers, personnel motivation, educational management, reward system, innovative organizational culture, strategic school development, intrinsic motivation, extrinsic incentives, personnel policy.

References

1. Cameron, K., & Quinn, R. (2001). Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury [Diagnosing and changing organizational culture]. Piter.
2. Drucker, P., & Maciariello, J. (2017). Druker na kazhdyy den': 366 sovetov uspeshnomu menedzheru [Drucker for every day: 366 tips for a successful manager]. LitRes.
3. Gippenreiter, Yu. B., & Falikman, M. V. (2009). Psikhologiya motivatsii i emotsiy [Psychology of motivation and emotions]. AST; Astrel.
4. Khutorskoy, A. V. (2005). Pedagogicheskaya innovatika: metodologiya, teoriya, praktika [Pedagogical innovatics: methodology, theory, practice]. Institute of General Secondary Education of RAE Press.
5. Kosnikov, S. N., Aigumov, T. G., & Bolotov, E. Yu. (2023). Distantionnye i virtual'nye obrazovatel'nye tekhnologii [Distance and virtual educational technologies]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 3(47), 134–137.
6. Lazarev, V. S. (2002). Sistemnoe razvitie shkoly [Systemic development of school]. Pedagogical Society of Russia.
7. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
8. Markova, A. K. (1993). Psikhologiya truda uchitelya [Psychology of teacher's work]. Prosveshchenie.
9. Peshkova, N. N., Tempel, O. A., & Tempel, Yu. A. (2014). Dvukhfaktornaya teoriya motivatsii Gertsberga kak odin iz metodov effektivnogo upravleniya professional'noy deyatel'nost'yu cheloveka [Herzberg's two-factor theory of motivation as one of the methods of effective management of human professional activity]. In *Problemy ustoychivogo razvitiya rossiyskikh regionov* (pp. 404–407).
10. Rogers, E. (2019). Diffuziya innovatsiy [Diffusion of innovations]. In A. A. Sukiasyan et al. (Eds.), *Sbornik nauchnykh trudov* (p. 43).
11. Savenkov, A., et al. (2020). Pedagogika. Issledovatel'skiy podkhod [Pedagogy: research approach] (Pt. 2).
12. Schein, E. (2002). Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. Piter.
13. Sokolova, E. E. (2021). Stanovlenie i puti razvitiya psikhologii deyatel'nosti (shkola A.N. Leont'eva) [Formation and development paths of activity psychology (A.N. Leontiev's school)] (Doctoral dissertation abstract). Lomonosov Moscow State University.
14. Zarubina, E. V., & Petrova, L. N. (2016). Osnovnye teorii motivatsii [Main theories of motivation]. *Agrarnoe obrazovanie i nauka*, 4, 41–46.
15. Zeer, E. F., et al. (1996). Psikhologiya stanovleniya pedagoga professional'noy shkoly [Psychology of professional teacher formation in vocational school]. Ural State Vocational Pedagogical University Press.