

Непрерывное профессиональное развитие педагогов

УДК 371.124:159.9:37
ББК 74.489.478:88.26–723
EDN: KNUFUD

Концептуальные основы формирования мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций

Conceptual foundations of education motivations for professional development heads of educational institutions

Романова О. В.
Государственное автономное
образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
Свердловской области
«Институт развития образования»,
доцент, канд. филол. наук,
Нижний Тагил
E-mail: rom.oksana2010@yandex.ru

O. V. Romanova
State Autonomous educational institution
of additional professional education
Sverdlovsk region
"Institute of Educational Development",
Associate Professor, Cand. of Philol. Sc.,
Nizhny Tagil
E-mail: rom.oksana2010@yandex.ru

Аннотация. Современная система образования предъявляет новые требования к руководителям школ, трансформируя их роль в лидеров-инноваторов. Ключевой проблемой является системное несоответствие между потребностью в развивающемся руководителе и отсутствием целостной системы, поддерживающей его внутреннюю мотивацию. Традиционные подходы, основанные на эпизодическом повышении квалификации, исчерпали свой ресурс, что обуславливает необходимость новых концептуальных решений. Теоретическую основу концепции составляет интеграция классических теорий мотивации (Маслоу, Герцберга, Врума) с современными научными подходами: системным, субъектным, акмеологическим и компетентностным. Такой синтез позволяет создать многомерную модель, адекватно отражающую специфику ценностно-смысловой мотивации руководителей образования.

В качестве практического инструментария предложена структурно-функциональная модель, включающая четыре взаимосвязанных блока: целевой, содержательно-процессуальный, результативно-рефлексивный и блок условий. Реализация модели обеспечивается созданием организационно-педагогических условий: нормативно-ресурсного обеспечения, подготовки наставников, развития сетевой инфраструктуры и системы признания достижений.

Предлагаемая модель включает механизм психологического сопровождения, направленный на профилактику эмоционального выгорания руководителей. Важным элементом реализации становится внедрение цифровых инструментов для мониторинга профессионального развития и обратной связи. Особое внимание уделяется формированию профессиональных сетевых сообществ как среды для обмена лучшими практиками управления. Модель предусматривает пятиэтапный цикл реализации: диагностика, целеполагание, реализация, оценка и коррекция. Доказательством эффективности модели служат конкретные показатели: рост профессиональной удовлетворенности, увеличение числа управленческих проектов и улучшение образовательных результатов организаций.

Abstract. The modern education system places new demands on school leaders, transforming their role into innovative leaders. The key problem is the systemic discrepancy between the need for a developing leader and the lack of an integrated system that supports his internal motivation. Traditional approaches based on episodic professional development have exhausted their resources, which necessitates new conceptual solutions.

The theoretical basis of the concept is the integration of classical theories of motivation (Maslow, Herzberg, Vroom) with modern scientific approaches: systemic, subjective, acmeological and competence-based. This synthesis makes it possible to create a multidimensional model that adequately reflects the specifics of the value-semantic motivation of educational leaders.

As a practical tool, a structural and functional model is proposed, which includes four interrelated blocks: target, substantive-procedural, effective-reflexive and a block of conditions. The implementation of the model is ensured by the creation of organizational and pedagogical conditions: regulatory and resource support, mentor training, network infrastructure development and achievement recognition system.

The proposed model includes a mechanism of psychological support aimed at preventing emotional burnout of managers. An important element of the implementation is the introduction of digital tools for monitoring professional development and feedback. Special attention is paid to the formation of professional network communities as an environment for the exchange of best management practices. The model provides for a five-stage implementation cycle: diagnosis, goal setting, implementation, evaluation and correction. The proof of the effectiveness of the model is provided by specific indicators: an increase in professional satisfaction, an increase in the number of management projects and an improvement in educational outcomes of organizations.

The scientific novelty of the concept lies in a holistic systemic vision of motivation for professional development. The practical significance lies in the creation of a theoretical foundation for the transition from episodic training to the formation of an environment of continuous professional growth of managerial personnel, which contributes to improving the quality of education in the face of modern challenges.

Научная новизна концепции заключается в целостном системном видении мотивации профессионального развития. Практическая значимость состоит в создании теоретического фундамента для перехода от эпизодического обучения к формированию среды непрерывного профессионального роста управленческих кадров, что способствует повышению качества образования в условиях современных вызовов.

Ключевые слова: профессиональное развитие, мотивация руководителей, общеобразовательная организация, интегративная модель, структурно-функциональный подход, внутренняя мотивация, акмеологический подход.

Keywords: professional development, motivation of managers, educational organization, integrative model, structural and functional approach, internal motivation, acmeological approach.

Введение

Современная система образования характеризуется высокой динамикой изменений, что предъявляет новые требования к руководителям общеобразовательных организаций, трансформируя их роль из администратора в лидера-инноватора, стратега и организатора образовательной экосистемы. Ключевой проблемой становится системное несоответствие между объективной потребностью в непрерывно развивающемся, инициативном руководителе и отсутствием целостной системы, целенаправленно формирующей и поддерживающей его внутреннюю мотивацию к профессиональному развитию. Традиционный подход, основанный на эпизодическом повышении квалификации по инициативе сверху, исчерпал свой ресурс, поскольку апеллирует к внешнему должностованию, но не затрагивает личностные источники активности — стремление к самоактуализации, профессиональному мастерству и признанию.

Проблема исследования заключается в необходимости преодолеть это противоречие путем разработки концептуальных основ, которые интегрировали бы классические теории мотивации со спецификой управленческого труда в сфере общего образования. Целью статьи является представление и обоснование концепции и структурно-функциональной модели формирования мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций.

Теоретической основой концепции выступает синтез классических теорий мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума) и современных научных подходов: системного, субъектного, акмеологического, компетентностного и синергетического. Научная новизна заключается в интеграции этих теорий и подходов в единую концептуальную модель, учитывающую специфику ценностно-смысловой мотивации руководителей общеобразовательных организаций, чья работа является социально-педагогической миссией.

Практическая значимость концепции состоит в предоставлении учредителям и самим руководителям научно обоснованного инструмента для построения целенаправленной системы мотивации и поддержки управленческих кадров, а также для осознанного выстраивания индивидуальной траектории профессионального роста.

Теоретико-методологические основания и ключевые принципы концепции

Для построения эффективной концепции формирования мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций необходим синтез нескольких взаимодополняющих теоретических подходов.

Иерархия потребностей А. Маслоу [1] позволяет выявить доминирующие потребности руководителей общеобразовательных организаций. Как отмечают А. И. Сошников и А. А. Александров [2], теории мотивации делятся на содержательные (что мотивирует) и процессуальные (как происходит мотивация). Анализ через призму пирамиды Маслоу выявляет зоны неудовлетворенности, мешающие эффективному руководству [3].

Для руководителя школы базовые потребности трансформируются в стабильность и гарантии: достойная оплата труда, безопасность рабочего места, стабильное финансирование и физическая безопасность. Социальные потребности реализуются через благоприятный психологический климат в коллективе и принадлежность к профессиональному сообществу.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга [2] определяет ключ к управлению организационными условиями, разделяя их на «гигиенические» (зарплата, бюрократическая нагрузка, безопасность условий труда, расписание, отношения в коллективе) и «мотиваторы» (возможность для инноваций, признание). Именно эти элементы порождают подлинную вовлеченность, энтузиазм и внутреннее желание работать лучше и обеспечивают потребность в самореализации, развитии и ощущении собственной значимости.

Эффективная организация сначала диагностирует и приводит в порядок «гигиену», устраняя основные источники недовольства, чтобы выйти на нейтральный уровень. После этого все управленческие усилия концентрируются на культивировании мотиваторов. Интеграция теорий Маслоу и Герцберга объясняет феномен, когда хроническая неудовлетворенность «гигиеническими» факторами блокирует мотиваторы.

Теория ожиданий В. Врума, являясь процессуальной теорией мотивации, вносит важный динамический аспект в понимание механизмов принятия решений руководителями об участии в проектах развития [4]. Ключевым положением теории является представление о том, что мотивация формируется только при положительных ответах на три взаимосвязанных вопроса: о вере в достижимость результата, уверенности в получении вознаграждения и ценности этого вознаграждения для личности.

Основу теории составляют три критически важных переменных, определяющих силу стремления к цели [5]. Ожидание отражает веру человека в то, что его усилия приведут к желаемому результату, и зависит от таких факторов, как уверенность в себе, наличие ресурсов и ясность поставленных задач. Инструментальность представляет собой воспринимаемую связь между успешным выполнением работы и получением вознаграждения, требующую абсолютной прозрачности системы стимулирования. Валентность характеризует индивидуальную значимость и привлекательность предлагаемого вознаграждения для конкретного человека.

Ключевая формула теории — $\text{мотивационная сила} = \text{ожидание} \times \text{инструментальность} \times \text{валентность}$ — имеет фундаментальное практическое значение [5]. Поскольку переменные перемножаются, нулевое значение любого из компонентов полностью обнуляет общий мотивационный потенциал.

Практическое применение теории ожиданий требует от руководителя одновременной работы по всем трем направлениям, что согласуется с принципами современных управленческих подходов [2; 6]. Необходимо помогать сотрудникам развивать уверенность в себе через обучение и поддержку, выстраивать прозрачные и надежные системы воз-

награждения, а также изучать индивидуальные предпочтения каждого члена команды. Такой комплексный подход позволяет создать эффективную систему мотивации, учитывающую как объективные условия труда, так и субъективные ожидания и ценности сотрудников, что особенно важно в условиях образовательных организаций.

Ключевым преимуществом интеграции *андрагогического и акмеологического подходов* с классическими теориями мотивации является создание целостной теоретической основы для системы развития руководителей. Андрагогический подход, акцентирующий осознанную потребность и практическую ориентацию обучения, непосредственно взаимодействует с мотиваторами теории Герцберга и высшими уровнями пирамиды Маслоу, удовлетворяя потребности в признании, достижениях и профессиональном росте [7]. Параллельно акмеологический подход, ориентированный на достижение вершин профессионализма, становится мощным внутренним мотиватором, отвечающим за самоактуализацию руководителя [8].

Андрагогические принципы, такие как опора на жизненный опыт и самоуправляемость, усиливают ключевые компоненты теории ожиданий Врума — веру в достижимость результата и ценность получаемых компетенций [4]. Акмеологический подход, в свою очередь, обогащает теорию постановки целей Э. Локка, задавая личностно значимые и амбициозные профессиональные ориентиры, которые мобилизуют усилия и придают устойчивость мотивации на протяжении всего карьерного пути руководителя [6]. Такое многоуровневое взаимодействие создает комплексную мотивационную структуру, учитывающую как процессуальные, так и содержательные аспекты профессионального развития.

Таким образом, представленные теории не противоречат, а взаимодополняют друг друга. Содержательные теории отвечают на вопрос «*Что мотивирует?*», процессуальная теория — «*Как?*» происходит мотивационный выбор, а андрагогика и акмеология задают контекст и цели «*Для чего?*» должно организовываться развитие.

Для достижения поставленной цели — построения целостной модели, формирующей внутреннюю мотивацию руководителя, — концепция обеспечивает интеграцию пяти взаимодополняющих научных подходов, которые в совокупности представляют всестороннее видение процесса профессионального развития директора школы.

Интеграция классических теорий мотивации в единую концептуальную модель обусловлена необходимостью преодоления ограниченности отдельных теоретических подходов при изучении профессионального развития руководителя образовательной организации. Основой модели выступает иерархия потребностей Маслоу, раскрывающая внутреннюю структуру побуждений руководителя, в то время как двухфакторная теория Герцберга определяет подход к управлению организационными условиями его деятельности. Критически важным является синергетический эффект этой интеграции: хроническая неудовлетворенность «гигиеническими» факторами системно блокирует мотиваторы, отнимая ресурсы для творчества и развития [10]. Динамический компонент модели обеспечивается теорией ожиданий Врума, которая преобразует внутренние потребности и внешние мотиваторы в конкретные действия, выступая связующим звеном между различными элементами системы.

Практическая реализация интегративной модели достигается через синтез андрагогического и акмеологического подходов с классическими теориями мотивации. Андрагоги-

ческий подход, ориентированный на жизненный опыт и самоуправление, обеспечивает методологическую основу образовательного процесса, тогда как акмеологический задает стратегическую цель — достижение вершин профессионального мастерства через целостное личностно-профессиональное становление [11]. Практическая ценность модели проявляется в ее двойной направленности: для учредителя она служит инструментом построения системы мотивации, а для руководителя становится картой для осознанного выстраивания индивидуальной траектории роста, обеспечивая переход от стихийного развития к целенаправленному движению к управленческому мастерству.

Структурно-функциональная модель формирования мотивации

Логическим продолжением интегративной концепции является структурно-функциональная модель, которая визуализирует и детализирует процесс формирования мотивации руководителя общеобразовательной организации к профессиональному развитию. Модель представляет собой целостную систему из четырех взаимосвязанных блоков.

Блок 1. Целевой

Целевой блок является основой структурно-функциональной модели и задает ее стратегическое направление и идеологию. Ключевая цель блока — «формирование устойчивой внутренней мотивации» — является качественным ответом на ограничения традиционных подходов. Акцент смещается с внешнего стимулирования (обязательного прохождения курсов) на пробуждение у руководителя личной заинтересованности и осознанной потребности в росте. «Устойчивость» подразумевает, что эта мотивация должна сохраняться даже в условиях внешних трудностей, поскольку она основана не на сиюминутных стимулах, а на глубоких внутренних ценностях и смыслах, что напрямую связывает данную цель с высшими уровнями пирамиды Маслоу и «мотиваторами» Герцберга.

Достижение стратегической цели формирования устойчивой внутренней мотивации требует операционализации фундаментальных ориентиров, которые определяют философию и логику всей последующей работы. Эти ориентиры находят свое практическое воплощение в системе взаимодополняющих принципов, выступающих связующим звеном между стратегическим замыслом и практической реализацией модели:

- принцип субъектности: руководитель активно конструирует знания;
- принцип персонификации: отказ от унифицированных программ в пользу гибких образовательных маршрутов;
- принцип рефлексивности: способность к самоанализу и критической оценке своих действий;
- принцип практико-ориентированности: связь процесса развития с непосредственной управленческой практикой.

Каждый принцип представляет собой конкретный механизм перевода теоретических положений в управленческие действия, обеспечивая целостность и последовательность процесса мотивационного воздействия. Формирование данной системы принципов позволяет создать методологический каркас, который не только декларирует ценности, но и задает четкие ориентиры для проектирования конкретных мероприятий по развитию мотивации руководителей.

Блок 2. Содержательно-процессуальный

Содержательный компонент модели представляет собой систематизированную совокупность направлений профессионального развития, обеспечивающих формирование устойчивой внутренней мотивации руководителей образовательных организаций.

Данный компонент реализуется через три взаимосвязанных направления, ориентированных на различные аспекты личности и профессиональной деятельности руководителя. Ценностно-смысловое направление формирует мировоззренческую основу мотивации, когнитивное направление обеспечивает теоретическую базу управления, а деятельностное направление ориентировано на практическое применение компетенций. Каждое из этих направлений обладает собственной спецификой, но функционирует в тесной взаимосвязи с другими элементами системы.

Процессуальный компонент модели определяет конкретный инструментарий реализации содержательных направлений через дифференцированные технологии профессионального развития.

Индивидуальные технологии, включающие коучинг, менторинг и индивидуальные образовательные маршруты, ориентированы на персонификацию развития и реализацию принципа субъектности. Групповые формы организации деятельности, такие как профессиональные обучающиеся сообщества, супервизорские и проектные сессии, основаны на принципах социального обучения и способствуют формированию общего ценностно-смыслового поля.

Сетевые механизмы как элемент процессуального компонента играют особую роль в расширении профессионального кругозора руководителей и реализации принципа открытости системы образования. Стажировки на базе организаций, демонстрирующих лучшие практики, создают условия для овладения эффективными управленческими моделями через непосредственное погружение в инновационную среду. Формат «равный равному» способствует развитию горизонтальных связей и эффективному профессиональному взаимодействию, обеспечивая обмен актуальным опытом между руководителями образовательных организаций. Эти технологии не только расширяют профессиональный кругозор, но и формируют среду для постоянной поддержки и диссеминации инновационного управленческого опыта.

Блок 3. Результативно-рефлексивный

Завершающим элементом структурно-функциональной модели выступает результативно-рефлексивный блок, который обеспечивает замкнутый цикл управления профессиональным развитием через систему критериев оценки. Когнитивный критерий служит базовым индикатором эффективности, фиксируя качественные изменения в структуре знаний руководителя. Его оценка осуществляется через мониторинг освоения современных управленческих парадигм, образовательного права и инструментов стратегического анализа с применением стандартизированных диагностических процедур, позволяющих объективно оценить прирост компетенций в контексте требований профессионального стандарта.

Мотивационно-ценностный критерий направлен на выявление трансформации внутренних установок руководителя относительно необходимости непрерывного профессионального совершенствования. Диагностика данного критерия включает оценку

сформированности рефлексивной позиции, уровня самооэффективности и готовности к инновационной деятельности через методы психометрического опроса, глубинного интервью и анализа продуктов рефлексивной деятельности, что позволяет верифицировать переход от внешней стимуляции к автономной профессиональной мотивации.

Деятельностный критерий выступает интегральным показателем, демонстрирующим практическую реализацию приобретенных компетенций в управленческой практике. Его оценка базируется на анализе внедренных управленческих инноваций, динамики ключевых показателей эффективности образовательной организации и результатов внешнего аудита качества образования с использованием экспертных карт, анализа управленческой документации и мониторинга реализации стратегических проектов.

Блок 4. Организационно-педагогические условия

Обеспечивающий блок организационно-педагогических условий представляет собой системный комплекс мер, направленных на создание необходимого контекста для успешной реализации структурно-функциональной модели формирования мотивации. Данный блок включает четыре взаимосвязанных компонента, обеспечивающих нормативные, кадровые, инфраструктурные и мотивационные предпосылки для эффективного профессионального развития руководителей. Каждое из условий выполняет специфическую функцию, но при этом работает во взаимосвязи с другими элементами системы, создавая целостную среду для управления профессиональным развитием.

Нормативно-правовое и ресурсное обеспечение составляет основу обеспечивающего блока, создавая необходимые предпосылки для институционализации процессов профессионального развития. Нормативное закрепление требований через разработку «дорожной карты» формирует правовые основания для реализации модели, а комплексное ресурсное обеспечение (финансовое, материально-техническое, кадровое) создает практические возможности для внедрения индивидуализированных и групповых форм работы. Подготовка кадрового резерва наставников обеспечивает кадровую составляющую реализации модели, предполагая выявление и подготовку опытных руководителей-лидеров для методического сопровождения. Развитие сетевой инфраструктуры формирует коммуникационную платформу для профессионального взаимодействия руководителей через создание ресурсных центров и опорных школ. Внедрение системы признания и стимулирования завершает обеспечивающий блок, формируя мотивационные механизмы профессионального самосовершенствования руководителей. Кроме того, разработка комплексной системы включает грантовую поддержку инновационных проектов, институализацию горизонтального карьерного роста и публичное признание профессиональных достижений.

Механизм реализации концепции: системный подход

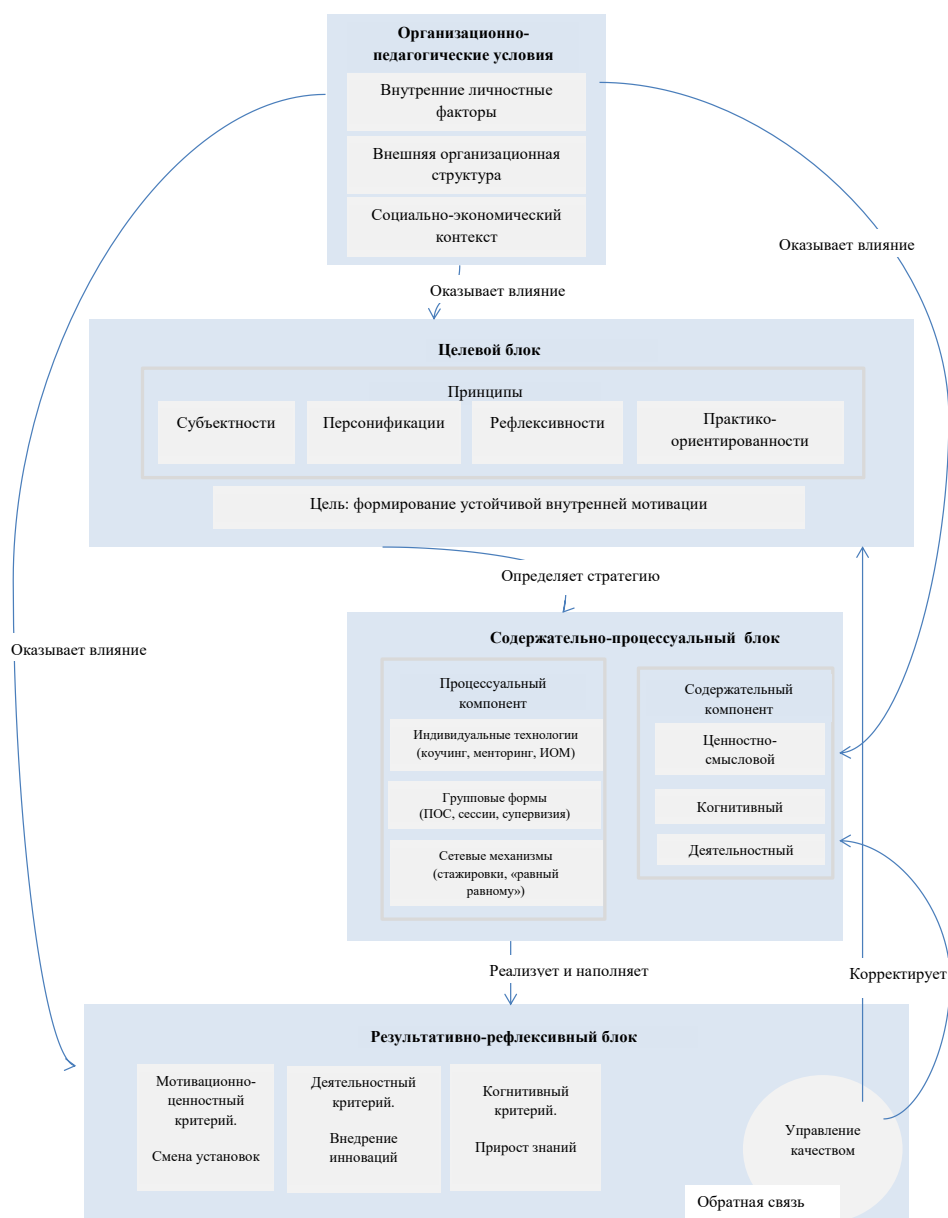
Механизм реализации концепции (см. схему на стр. 12) представляет собой динамический управленческий цикл, основанный на принципах системного подхода и непрерывного развития. Данный механизм включает пять последовательных этапов, обеспечивающих целостность и преемственность процесса формирования мотивации руководителей. На этапе диагностики осуществляется комплексная оценка текущего уровня мотивации, выявление профессиональных дефицитов и персональных потребностей руководителя через применение стандартизированных диагностических инстру-

ментов. Полученные данные служат основой для перехода к этапу целеполагания и планирования, где совместно с руководителем определяются стратегические ориентиры развития и формируется индивидуальный образовательный маршрут, учитывающий как личные профессиональные амбиции, так и стратегические цели образовательной организации.

Ключевым элементом практической реализации является этап внедрения запланированных мероприятий и мониторинга прогресса. На этой стадии происходит применение всего арсенала развивающих технологий – индивидуальных (коучинг, менторинг), групповых (профессиональные обучающиеся сообщества, супервизорские сессии) и сетевых (стажировки, проектные лаборатории). Параллельно осуществляется постоянный сбор оперативных данных через систему мониторинга, позволяющий отслеживать динамику развития и своевременно вносить коррективы в процесс реализации индивидуальных образовательных маршрутов.

Этап оценки эффективности обеспечивает верификацию достигнутых результатов через систему критериев, соответствующих структурным элементам модели. Когнитивный критерий оценивает прирост профессиональных знаний и компетенций, мотивационно-ценностный – трансформацию внутренних установок и сформированность рефлексивной позиции, деятельностный – практическое применение полученных компетенций в управленческой практике. Для каждого критерия разрабатываются конкретные измерительные инструменты и показатели эффективности (KPI), позволяющие объективно оценить результативность реализованных мероприятий.

Завершающий этап корректировки и развития замыкает управленческий цикл, обеспечивая непрерывность процесса профессионального становления. На основе данных, полученных в ходе оценки эффективности, вносятся адресные изменения в программы развития, корректируются индивидуальные образовательные маршруты, пересматривается ресурсное обеспечение. Система обратной связи, являющаяся центральным элементом механизма, позволяет трансформировать результаты оценки в конкретные управленческие решения, запуская новый виток диагностики и планирования, что обеспечивает постоянное совершенствование и адаптацию системы к изменяющимся условиям профессиональной среды.



Механизм реализации концепции формирования мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций

Выводы

Представленные концептуальные основы и структурно-функциональная модель формирования мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций задают системное видение процесса перехода от эпизодического повышения квалификации к созданию целостной среды непрерывного профессионального роста управленческих кадров.

Научная новизна заключается в интеграции классических теорий мотивации с современными научными подходами (системным, субъектным, акмеологическим и др.) в единую многомерную модель, учитывающую специфику управленческого труда в образовании. Модель преодолевает ограничения отдельных теорий, создавая целостную объяснительную и практико-ориентированную систему.

Практическая значимость концепции состоит в предоставлении учредителям и руководителям образовательных организаций научно обоснованного инструментария для построения целенаправленной системы мотивации и поддержки. Для учредителя модель задает четкие ориентиры и рычаги воздействия, для руководителя – становится картой для осознанного выстраивания индивидуальной траектории роста.

Ключевым следствием внедрения модели является трансформация роли руководителя из пассивного получателя знаний в активного субъекта своего развития, что закладывает фундамент для устойчивого повышения качества управления образовательной организацией в условиях динамичных изменений. Реализация данной концепции позволит перейти к созданию целостной среды непрерывного профессионального роста управленческих кадров в системе образования.

Список литературы

1. Маслоу А. Теория человеческой мотивации. СПб.: Евразия, 1999. С. 77–105. URL: <http://flogiston.ru/library/maslow> (дата обращения: 29.09.2025).
2. Сошников А. И., Александров А. А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. № 1. DOI: 10.18698/2306-8477-2019-1-590. URL: <https://hmbul.bmstu.ru/catalog/ecoleg/econom/590.html> (дата обращения: 02.10.2025).
3. Богма С. А., Литвиненко Г. Н. Влияние потребностей на мотивацию работников // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сборник статей X Международной научно-практической конференции; под науч. ред. В. И. Будиной. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 82–86. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_53925348_83115060.pdf (дата обращения: 25.09.2025).
4. Врум В. Труд и мотивация. N. Y., 1964. 331 с.
5. Тебекин А. В., Сурат Л. И. Процессуальные теории мотивации и их место в системе психологических аспектов развития социотехнической среды // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды: материалы IV международной научно-практической конференции. М.: Современный гуманитарный университет, 2018. С. 453–461. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36494563> (дата обращения: 01.10.2025).
6. Особенности теории целеполагания Эдвина Локка / И. Р. Воронина, П. А. Чеснокова, М. А. Абросимова, Э. А. Захарова // Проблемы и перспективы развития России: молодежный взгляд в будущее: сборник научных статей 4-й Всероссийской научной конференции. Том 2. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 135–137. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47172192> (дата обращения: 30.09.2025).
7. Абзалимов Р. Р., Козлов О. А. Методологический потенциал андрагогического подхода в системе повышения квалификации педагогических кадров // Социология. 2017. № 4. С. 226–230. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskii-potentsial-andragogicheskogo-podhoda-v-sisteme-povyshenii-kvalifikatsii-pedagogicheskikh-kadrov> (дата обращения: 30.09.2025).
8. Педагогическая акмеология: коллективная монография / под. ред. О. Б. Акимовой; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т». Екатеринбург, 2012. С. 16. URL: https://elar.uspu.ru/bitstream/ru-uspu/1261/1/akimova_001.pdf (дата обращения: 05.10.2025).
9. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/ (дата обращения: 15.10.2025).
10. Кузнецов Е. А. Самореализация и профессиональное развитие в современной организационной структуре // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12. № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/56PSMN124.pdf> (дата обращения: 08.10.2025).
11. Валенсия А. В. Акмеологический подход к развитию инновационной активности руководителей // Кластеры. Исследования и разработки. М.: Московский кластер бизнес-инициатив. DOI: 10.12737/24248. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27700539_58662240.pdf (дата обращения: 05.10.2025).