

# НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТА

---

Научная статья

УДК 159.9.07

DOI: 10.54884/1815-7041-2025-84-3-64-76

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Бучек А. А.<sup>1</sup>✉, Лазарева М. В.<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Государственный университет просвещения, Москва, Россия

<sup>1</sup>✉ aa.buchek@guppros.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6689-7389>

<sup>2</sup> mv.lazareva@guppros.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1784-7473>

Статья поступила в редакцию 18.08.2025

Одобрена после рецензирования 29.08.2025

Принята к публикации 12.09.2025

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию взаимосвязи между компонентами профессионального развития и мотивацией деятельности руководителей общеобразовательных организаций. Рассматривается влияние выделенных ключевых компонентов профессионального развития – когнитивного, деятельностного, ценностного и рефлексивного – на эффективность управлеченческой деятельности. В исследовании, участниками которого стали 127 руководителей школ из пяти регионов России, использовались метод анкетирования, контент-анализ документов, факторный и кластерный анализ. Результаты показали, что у руководителей образовательных организаций преобладает внутренняя мотивация, связанная с профессиональной самореализацией и достижением успеха. На основе кластерного анализа выделены типы мотивационных профилей управлеченцев в сфере образования, описаны подходы к разработке организационных программ, направленных на повышение мотивации профессионального развития руководителей с разными мотивационными профилями. Статья представляет интерес для исследователей в области управления образованием, а также для организации повышения квалификации руководителей школ.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, мотивация, руководители общеобразовательных организаций, управление образованием, мотивационные профили.

**Финансирование:** научно-исследовательская работа выполнена при финансовой поддержке Минпросвещения России по теме «Влияние профессионального развития на мотивацию директоров школ» (регистрационный номер ЕГИСУ НИОКР 125071608546-5).

**Для цитирования:** Бучек А.А., Лазарева М.В. Исследование влияния мотивации деятельности на профессиональное развитие руководителей общеобразовательных организаций // Человек и образование. 2025. № 3 (84). С. 64–76, <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-84-3-64-76>

Original article

## RESEARCH ON THE IMPACT OF ACTIVITY MOTIVATION ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF GENERAL EDUCATION ORGANIZATIONS HEADS

A. Buchek<sup>1</sup>✉, M. Lazareva<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> State University of Education, Moscow, Russia

<sup>1</sup>✉ aa.buchek@guppros.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6689-7389>

<sup>2</sup> mv.lazareva@guppros.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1784-7473>

*The article was submitted on 18.08.2025*

*Approved after review on 29.08.2025*

*Accepted for publication on 12.09.2025*

**Abstract.** The article is devoted to the study of the relationship between the components of professional development and the motivation of the heads of general education organizations. Based on the identified key components of professional development: cognitive, activity-based, value-based, and reflective, the authors examine their influence on the effectiveness of managerial activities. The study involved 127 school principals from five regions of Russia. The study used the method of questionnaires, content analysis of documents, factor analysis, and cluster analysis. The results showed that the heads of educational organizations have a predominance of internal motivation related to professional self-realization and achieving success. Based on cluster analysis, the types of motivational profiles of managers in the field of education are identified, and approaches to developing organizational programs aimed at increasing the motivation for professional development of managers with different motivational profiles are described. This article is valuable for researchers in the field of education management, as well as for organizing professional development for school principals.

**Keywords:** professional development, motivation, school leaders, educational management, motivational profiles.

**Financing:** the study was supported by the Russian Ministry of Education, topic «The impact of professional development on the motivation of school principals» (EGISU R&D registration number 125071608546-5).

**For citation:** Buchek, A.A., Lazareva, M.V. (2025). Research on the impact of activity motivation on professional development of general education organizations heads. In: *Man and Education*, 3 (84), 64–76. (In Russ.). <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-84-3-64-76>

### Введение

В современных условиях трансформации системы образования возрастает значимость управления эффективной деятельностью руководителей общеобразовательных организаций. Как часто отмечается в научных работах, посвящённых развитию профессионализма педагогических кадров, качество образования напрямую зависит от профессиональной компетентности и мотивации не только самих педагогов, но и управленческого персонала, который вынужден принимать реше-

ния в условиях постоянных изменений в системе образования и адекватно реагировать на сложные вызовы и новые задачи.

Профессиональное развитие руководителей в сфере образования, как показывают исследования, является сложноорганизованным процессом, призванным обеспечивать достижение результатов деятельности, профессионализм личности и её продуктивную Я-концепцию [1]. Понимание единства динамической и результативной сторон личностно-профессионального развития базируется

на разработанной в психологии модели, включающей овладение знаниями в профессиональной области, формирование навыков самопознания и нравственной регуляции профессиональной деятельности (когнитивный компонент), формирование совокупности побуждений и внутренних условий, которые детерминируют, направляют и регулируют процесс становления профессионализма (ценностный компонент), формирование системы профессиональных технологий и технологий в области саморазвития (деятельностный компонент), осознание будущим специалистом своих индивидуально-психологических особенностей (рефлексивный компонент) [2].

В русле современных подходов профессиональное развитие – это процесс формирования личности и деятельности специалиста, который характеризуется прогрессивным изменением профессионально важных качеств, освоением новых способов деятельности, развитием способностей, что способствует достижению высокой эффективности труда [2]. Э. Ф. Зеер рассматривает профессиональное развитие как «процесс прогрессивного изменения личности под влиянием социальных воздействий, профессиональной деятельности и собственной активности, направленной на самосовершенствование и само осуществление» [3, с. 41]. По мнению Л.М. Митиной, профессиональное развитие является «активным качественным преобразованием учителем своего внутреннего мира, приводящим к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности – творческой самореализации в профессии» [4]. Анализ исследований позволяет выделить несколько ключевых подходов к пониманию профессионального развития руководителей образовательных организаций:

- компетентностный подход (И.А. Зимняя, А. В. Хуторской [5], В.И. Байденко, Н.А. Селезнева [6]) рассматривает профессиональное развитие как процесс формирования и совершенствования комплекса компетенций, необходимых

для эффективного выполнения управленческой деятельности;

- акмеологический подход (А. А. Деркач [2], Н. В. Кузьмина [7]) определяет профессиональное развитие как движение к профессиональной зрелости, достижению «акме» (вершины) в профессиональной деятельности;
- личностно-деятельностный подход (А.Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн [8]) рассматривает профессиональное развитие как процесс развития личности в профессиональной деятельности;
- системный подход (В. П. Беспалько [9], Ю. А. Конаржевский [10]) представляет профессиональное развитие как целостную систему взаимосвязанных элементов;
- андрагогический подход (М. Ш. Ноулз [11], С. И. Змеев [12]) акцентирует внимание на особенностях обучения и развития взрослых людей, уже имеющих профессиональный опыт.

На основе анализа научной литературы представляется возможным расширить наполнение четырёхкомпонентной структуры профессионального развития за счёт дифференциации составляющих, вызванных современными тенденциями в области управления персоналом, применяемых не только к педагогической, но и другим сферам деятельности. Так, когнитивный компонент включает, кроме традиционной системы профессиональных знаний, необходимых для эффективного управления образовательной организацией, знания в области менеджмента образования, правовые знания, экономические знания, психолого-педагогические знания в области управления персоналом, знания информационных технологий в управлении образованием. Деятельностный компонент, помимо известных, включает организационно-управленческие умения, коммуникативные умения, диагностические умения, проектировочные умения, прогностические умения, умения в принятии решения, умения в области самоорганизации. К качествам ценностного компонента в обязательном порядке добавляются лидер-

ские качества, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, креативность, коммуникабельность, ответственность, инициативность и решительность. Наконец, рефлексивный компонент, характеризующийся способностью к профессиональному самоанализу и саморазвитию, в настоящее время дополнен критическим мышлением, способностью к самообразованию и саморазвитию, рефлексивными умениями, адекватной самооценкой, степенью желательности и необходимости удовлетворения потребности в избранном виде деятельности на уровне функциональной нагрузки.

Представляется справедливым замечание учёных о том, что каждый из компонентов профессионального развития руководителей образовательных организаций имеет специфику и играет важную роль в обеспечении эффективности управленческой деятельности. При этом все компоненты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости, образуя целостную систему профессионального развития, влияющую на профессиональное благополучие личности [13].

Особую значимость приобретают исследования взаимосвязи данных компонентов с мотивационной сферой личности, поскольку именно мотивация определяет направленность, интенсивность и устойчивость профессиональной деятельности. Благодаря мотивационно-смысловым детерминантам профессионального развития происходит включение побудительной, направляющей и стимулирующей функций управленческой деятельности. Мотивационные образования личности характеризуются учёными широким спектром противопоставляемых понятий: внешняя и внутренняя мотивация (В.К. Вилюнас, В. И. Чирнов); мотивация, основанная на стремлении к компетентности и на стремлении к мастерству (Э. Дики); конкретно-ситуативный и внеситуативный тип мотивации (Е. Ю. Патяева); содержательный и динамический типы мотивационной детерминации поведения (В.Г. Асеев); мотивация в системе деятель-

ности и в системе личности, определяющая ситуативные и личностные параметры регуляции деятельности соответственно (И. А. Васильев, М. Ш. Магомет-Эмиров); а также терминами «устойчивые мотивационные образования» (Д. А. Леонтьев), «дeterminанты направленности деятельности» (А. Г. Асмолов), «личностно-ситуационные детерминанты» (Х. Хекхаузен) и т.д. В целом, рассматриваемые подходы позволяют обобщённо представить обусловленность профессиональной деятельности устойчивыми мотивационно-смысловыми детерминантами личности, актуализирующимися в результате действия личностных или ситуационных образований.

Специфические исследования, посвящённые взаимосвязи профессионального развития и мотивации руководителей образовательных организаций, представлены в работах О. А. Казаковой, Т. И. Боровковой, М. И. Рожкова, С.В. Кульневича и др.

Согласно мнению О. А. Казаковой, мотивация руководителей образовательных организаций имеет свою специфику, связанную с особенностями управленческой деятельности в сфере образования. Автор отмечает, что ведущими мотивами профессионального развития руководителей образовательных организаций являются мотивы самореализации, социальной значимости и профессионального роста [14]. Т. И. Боровкова выявила, что руководители образовательных организаций с преобладанием внутренней мотивации демонстрируют более высокий уровень профессионального развития по сравнению с руководителями с преобладанием внешней мотивации [15]. М. И. Рожков обнаружил, что успешность профессионального развития руководителей образовательных организаций связана с балансом между различными видами мотивации: профессиональной, социальной, познавательной и прагматической [16]. С. В. Кульневич отмечает, что в структуре мотивации руководителей образовательных организаций особое место занимает мотивация достижения, которая стимулирует профессиональное развитие и способствует

достижению высоких результатов в управленческой деятельности [17].

На основе анализа названных подходов была сформулирована цель исследования – выявление и анализ взаимосвязи между структурными компонентами профессионального развития и особенностями мотивации деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Основной гипотезой исследования выступило предположение о существовании взаимосвязи между структурными компонентами профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций и особенностями их мотивации.

### Материалы и методы

В исследовании использовался метод анкетирования, контент-анализ документов, факторный и кластерный анализ с использованием программ Microsoft Excel и SPSS Statistics 23. Для комплексной оценки взаимосвязи между компонентами профессионального развития и мотивацией деятельности руководителей образовательных организаций использовалась интегративная анкета «Профессиональное развитие и мотивация руководителя образовательной организации» (авторская разработка), которая включает 4 блока по соответствующим компонентам профессионального развития, и 6 блоков по соответствующим видам мотивации. Каждый блок содержит 10 утверждений, которые оцениваются по 5-балльной шкале. По результатам ответов определяются уровни развития компонентов профессионального развития и выраженности видов мотивации, а также характер их взаимосвязи. Разработанный диагностический инструментарий был апробирован в пилотном исследовании, что позволило уточнить содержание методик и процедуру их применения для основного исследования.

Эмпирическое исследование взаимосвязи между компонентами профессионального развития и мотивацией деятельности руководителей общеобразовательных организаций проводилось в период с февраля 2024 года по июль 2025 года. В

исследовании приняло участие 127 руководителей в сфере образования разных типов общеобразовательных организаций из Кабардино-Балкарской Республики, Удмуртской Республики, Московской, Ленинградской и Саратовской областей, среди них 82 женщины, 45 мужчин, средний возраст респондентов – 45,7 лет, средний стаж работы в должности руководителя – 9,8 лет.

Добровольное участие руководителей в исследовании обеспечивалось через предварительное информирование о целях и процедуре исследования, а также гарантии конфиденциальности полученных данных.

### Результаты

Анализ имплицитных мотивов профессиональной деятельности руководителей с помощью контент-анализа документов (планов профессионального развития, отчётов о деятельности, самоанализа деятельности) показал, что в документах руководителей встречаются различные категории, отражающие их мотивы, которые представлены в таблице 1.

Наиболее значимыми являются мотивы, связанные с повышением качества образования, профессиональным развитием педагогов и инновационным развитием образовательной организации, что соответствует социально одобряемым целям деятельности руководителя образовательной организации.

Факторный анализ мотивации руководителей образовательных организаций позволил выделить 4 основных фактора, объясняющих 68,3% дисперсии (таблица 2).

Фактор «Профессионально-личностная самореализация» (объясняет 24,5% дисперсии) включает следующие переменные: внутренний мотив (0,631), мотивация самореализации (0,587), познавательная мотивация (0,563), профессиональная мотивация (-0,436), творческая активность (0,138).

Фактор «Социальное признание и статус» (объясняет 19,2% дисперсии) включает следующие переменные: социальная мотивация (0,850), мотивы социального

*Таблица 1/ Table 1*  
**Мотивы профессиональной деятельности руководителей/**  
**Motives for professional activity of managers**

№	Категории	% встречаемости в анализируемых документах
1	Повышение качества образования	87,4
2	Профессиональное развитие педагогов	82,7
3	Инновационное развитие образовательной организации	78,0
4	Личностное развитие обучающихся	75,6
5	Создание современной образовательной среды	70,9
6	Повышение конкурентоспособности образовательной организации	62,2
7	Профессиональное самосовершенствование	59,1
8	Социальное признание и уважение	47,2
9	Материальное благополучие	35,4

*Таблица 2/ Table 2*  
**Результаты факторного анализа показателей профессиональной мотивации руководителей общеобразовательных организаций/ Results of factor analysis of indicators of professional motivation of heads of general education organizations**

Факторы	Показатель профессиональной мотивации	Факторная нагрузка	% дисперсии
Фактор 1 «Профессионально-личностная самореализация»	Внутренний мотив	0,631	24,5
	Мотивация самореализации	0,587	
	Познавательная мотивация	0,563	
	Профессиональная мотивация	-0,436	
	Творческая активность	0,138	
Фактор 2 «Социальное признание и статус»	Социальная мотивация	0,850	19,2
	Мотивы социального статуса	-0,599	
	Мотивы общения	0,557	
	Состязательный мотив	0,445	
Фактор 3 «Достижения и успех»	Мотивация достижения	0,715	14,7
	Мотив самоуважения	0,699	
	Значимость результатов	0,494	
	Намеченный уровень мобилизации усилий	-0,272	
	Ожидаемый уровень результатов	-0,257	
Фактор 4 «Прагматический»	Прагматическая мотивация	0,726	9,9
	Мотивы поддержания жизнеобеспечения	-0,581	
	Мотивы комфорта	-0,557	
	Материальное благополучие	-0,330	

статуса (-0,599), мотивы общения (0,557), состязательный мотив (0,445).

Фактор «Достижения и успех» (объясняет 14,7% дисперсии) включает следующие переменные: мотивация достижения (0,715), мотив самоуважения (0,699), значимость результатов (0,494), намеченный уровень мобилизации усилий (-0,272), ожидаемый уровень результатов (-0,257).

Фактор «Прагматический» (объясняет 9,9% дисперсии) включает следующие переменные: прагматическая мотивация (0,726), мотивы поддержания жизнеобеспечения (-0,581), мотивы комфорта (-0,557), материальное благополучие (-0,330).

Таким образом, факторный анализ мотивации руководителей общеобразовательных организаций показал, что в структуре их мотивации можно выделить 4 основных фактора, среди которых наибольший вес имеет фактор «Профессионально-личностная самореализация», что свидетельствует о преобладании у руководителей мотивов, связанных с профессиональным развитием и самореализацией в профессиональной деятельности.

На основе кластерного анализа были выделены 3 типа мотивационных профиля руководителей образовательных организаций:

1. «*Мотивированные профессионалы*» (42,5%) характеризуются высоким уровнем профессиональной мотивации, мотивации самореализации и познавательной мотивации при среднем уровне прагматической мотивации и мотивации достижения. У руководителей данного типа преобладает внутренняя мотивация, связанная с содержанием деятельности и удовлетворением от её выполнения.

2. «*Социальные прагматики*» (33,9%) характеризуются высоким уровнем мотивации достижения, социальной мотивации и прагматической мотивации при среднем уровне профессиональной мотивации и мотивации самореализации. У руководителей данного типа преобладает внешняя положительная мотивация, связанная с

получением вознаграждения, признания и уважения.

3. «*Гармоничные самореализующиеся личности*» (23,6%) характеризуются сбалансированностью всех видов мотивации при некотором преобладании мотивации самореализации и мотивации достижения. У руководителей данного типа наблюдается баланс внутренней и внешней положительной мотивации.

На основе результатов исследования взаимосвязи компонентов профессионального развития и мотивации деятельности руководителей общеобразовательных организаций были разработаны рекомендации по оптимизации профессионального развития руководителей с учётом особенностей их мотивации.

Сравнительный анализ взаимосвязей различных компонентов профессионального развития и видов мотивации показал, что все компоненты профессионального развития имеют статистически значимые положительные корреляции со всеми видами мотивации, кроме внешней отрицательной мотивации, с которой наблюдается отрицательная корреляция. При этом для каждого компонента профессионального развития характерны особенности взаимосвязей с типами мотивации:

1. Когнитивный компонент наиболее тесно связан с познавательной мотивацией ( $r = 0,68$ ) и внутренней мотивацией ( $r = 0,64$ ), что показывает наиболее тесную взаимосвязь когнитивного компонента с познавательной мотивацией.

2. Деятельностный компонент наиболее тесно связан с мотивацией достижения ( $r = 0,63$ ) и внутренней мотивацией ( $r = 0,59$ ). Кроме того, деятельностный компонент обнаруживает значимую корреляцию с социальной мотивацией ( $r = 0,54$ ).

3. Ценностный компонент наиболее тесно связан с мотивацией самореализации ( $r = 0,65$ ) и внутренней мотивацией ( $r = 0,61$ ). Кроме того, данный компонент ожидаемо демонстрирует значимую корреляцию с социальной мотивацией ( $r = 0,58$ ).

4. Рефлексивный компонент наиболее тесно связан с мотивацией самореализа-

ции ( $r = 0,69$ ) и внутренней мотивацией ( $r = 0,67$ ), что свидетельствует о наиболее тесной взаимосвязи рефлексивного компонента с мотивацией личностного роста и самореализацией личности.

Таким образом, корреляционный анализ выявил статистически значимые взаимосвязи между всеми компонентами профессионального развития и различными видами мотивации, причём характер этих взаимосвязей подтверждает выдвинутые в исследовании гипотезы.

Для более глубокого понимания взаимосвязи между профессиональным развитием и мотивацией руководителей был проведён анализ различий в уровне развития компонентов профессионального развития у руководителей с различными типами мотивационных профилей.

Результаты однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA) показали наличие статистически значимых различий ( $p < 0,01$ ) в уровне развития компонентов профессионального развития в зависимости от типа мотивационного профиля руководителя:

- когнитивный компонент:  $F = 12,34$ ;
- деятельностный компонент:  $F = 10,87$ ;
- ценностный компонент:  $F = 11,65$ ;
- рефлексивный компонент:  $F = 14,23$ .

Post-hoc анализ (по методу Шеффе) показал, что наиболее высокий уровень развития всех компонентов профессионального развития демонстрируют руководители с типом мотивационного профиля «Гармоничные самореализующиеся личности», наиболее низкий – руководители с типом «Социальные прагматики». Руководители с типом «Мотивированные профессионалы» занимают промежуточное положение, при этом у них наиболее развиты когнитивный и рефлексивный компоненты профессионального развития.

Таким образом, анализ взаимосвязи профессионального развития и типов мотивационных профилей показал, что наиболее благоприятным для профессионального развития руководителей является сбалансированный тип мотивационного профиля, характеризующийся гармонич-

ным сочетанием различных видов мотивации.

На основе анализа результатов исследования взаимосвязи компонентов профессионального развития и мотивации деятельности руководителей были выделены следующие содержательные направления оптимизации профессионального развития руководителей с учётом взаимосвязи с типом мотивации (таблица 3).

На основе результатов исследования были разработаны организационно-методические рекомендации по оптимизации профессионального развития руководителей с учётом особенностей их мотивации, представленные в таблице 4.

Основываясь на результатах исследования, для эффективного развития мотивации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций предлагаем реализовать следующие подходы по отдельным типам мотивации:

1. Внутренняя мотивация: предоставить выбор, учитывать потребности, создавать комфортную среду, формировать ценность развития.

2. Познавательная мотивация: активизировать интерес проблемным обучением, интерактивными методами, ИТ-технологиями и исследовательской деятельностью.

3. Профессиональная мотивация: обеспечить понимание практической пользы, стажировки, решение реальных задач, развитие компетенций через мастер-классы и проекты.

4. Социальная мотивация: организовать профессиональные сообщества, обмен опытом, наставничество, формировать положительный имидж и профессиональную идентичность.

5. Мотивация достижения: организовать конкурсы, создать систему признания, формировать установку на успех, использовать позитивное подкрепление и возможности демонстрации достижений.

6. Мотивация самореализации: обеспечить условия для творчества, индивидуальные траектории, понимание работы как

**Таблица 3/ Table 3**  
**Направления оптимизации профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций/**  
**Directions for optimizing the professional development of heads of general education organizations**

Компонент профессионального развития	Мероприятия
Когнитивный компонент	Организация обучения руководителей с учётом их познавательных интересов и потребностей. Создание условий для достижения руководителями успеха в профессиональной деятельности. Развитие потребности в непрерывном образовании.
Деятельностный компонент	Создание условий для формирования опыта успешной управленческой деятельности. Использование активных методов обучения, стимулирующих познавательную активность. Организация профессиональных конкурсов, стимулирующих мотивацию достижения руководителей. Привлечение руководителей к участию в профессиональных сообществах. Создание условий для профессионального общения и обмена опытом. Формирование у руководителей установки на достижение высоких результатов в профессиональной деятельности.
Ценостный компонент	Создание условий для профессиональной самореализации руководителей. Формирование представления о профессиональной деятельности как сфере самореализации. Развитие профессионально значимых качеств личности. Создание условий для формирования позитивной профессиональной Я-концепции руководителей. Организация психологического сопровождения профессионального развития руководителей.
Рефлексивный компонент	Развитие способности к профессиональной рефлексии. Формирование установки на самоанализ и самооценку профессиональной деятельности. Создание условий для осознания руководителями перспектив профессионального развития. Развитие способности к целеполаганию и планированию профессионального развития. Организация рефлексивных практик в процессе повышения квалификации руководителей.

Таблица 4/ Table 4

**Организационно-методические рекомендации по оптимизации профессионально-го развития руководителей с разными мотивационными профилями/**  
**Organizational and methodological recommendations for optimizing the professional development of managers with different motivational profiles**

«Мотивированные профес-сионалы»	«Социальные прагматики»	«Гармоничные самореали-зующиеся личности»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение возможно-сти углублённого изуче-ния профессионально значимых проблем;</li> <li>• организация научно-ис-следовательской дея-тельности руководите-лей;</li> <li>• привлечение руководи-телей к экспертной дея-тельности;</li> <li>• создание условий для об-мена профессиональным опытом;</li> <li>• обеспечение возможно-сти участия в инноваци-онной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация профессио-нальных конкурсов и со-ревнований;</li> <li>• создание системы пу-бличного признания профессиоанальных до-стижений;</li> <li>• обеспечение возможно-сти карьерного роста;</li> <li>• формирование системы материального стимули-рования профессиоаналь-ного развития;</li> <li>• привлечение руководите-лей к участию в престиж-ных профессиоанальных мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание условий для комплексного профес-сионального развития;</li> <li>• обеспечение возможно-сти самостоятельного выбора направлений и форм профессиоаналь-ного развития;</li> <li>• организация разноо-бразных форм профес-сионального развития;</li> <li>• создание индивидуаль-ных траекторий про-фессионального разви-тия;</li> <li>• обеспечение психоло-го-педагогического со-провождения профес-сионального развития.</li> </ul>

сферы самовыражения, тренинги личност-ного роста, рефлексию.

### Заключение

Профессиональное развитие руководи-телей образовательных организаций пред-ставляет собой сложный, многоаспектный процесс, эффективность которого опреде-ляется множеством факторов. Результаты проведённого исследования показали, что одним из ключевых факторов, определя-ющих успешность профессиоанального развития руководителей, является их мотива-ция. При этом важно учитывать как общие закономерности взаимосвязи про-фессионального развития и мотивации, так и индивидуальные особенности моти-вационной сферы руководителей.

В ходе проведённого исследования была решена актуальная научная проблема вы-

явления и анализа взаимосвязи между структурными компонентами профес-сионального развития и особенностями мотивации деятельности руководите-лей общеобразовательных организаций. Полученные результаты позволили сфор-мулировать следующие результаты:

1. На основе теоретического анализа выделены и охарактеризованы основные виды мотивации руководителей образова-тельных организаций: профессиоанальная (связанная с содержанием управлеченческой деятельности), социальная (обусловленная социальными факторами), познавательная (связанная с интеллектуальным развити-ем), прагматическая (ориентированная на получение практических выгод), моти-вация достижения (связанная с достиже-нием успеха), мотивация самореализации

(обусловленная стремлением к личностному росту).

2. Эмпирическое исследование показало, что большинство руководителей общеобразовательных организаций характеризуются средним уровнем развития компонентов профессионального развития, при этом наиболее развитым является деятельностный компонент, наименее развитым – рефлексивный компонент. Выявлены значимые взаимосвязи между компонентами профессионального развития, свидетельствующие о его целостности и интегративности, и типами мотивации руководителей, а именно:

- когнитивный компонент профессионального развития находится в наиболее тесной взаимосвязи с познавательной мотивацией и мотивацией достижения;
- деятельностный компонент профессионального развития связан преимущественно с мотивацией достижения и социальной мотивацией;
- ценностный компонент профессионального развития демонстрирует наиболее значимые связи с мотивацией самореализации и социальной мотивацией;
- рефлексивный компонент профессионального развития связан с мотивацией личностного роста и профессиональной самореализации.

3. Исследование структуры и особенностей мотивации деятельности руководителей общеобразовательных организаций показало, что у большинства руководителей преобладает внутренняя мотивация, связанная с содержанием деятельности и удовлетворением от её выполнения. Наиболее выраженными у руководителей

являются мотивация достижения, профессиональная мотивация и мотивация самореализации, наименее выражена прагматическая мотивация. На основе кластерного анализа выделены 3 типа мотивационных профилей руководителей: «Мотивированные профессионалы» (42,5%), «Социальные прагматики» (33,9%) и «Гармоничные самореализующиеся личности» (23,6%). Руководители с доминированием внутренней мотивации демонстрируют более высокий уровень развития компонентов профессионального развития по сравнению с руководителями с преобладанием внешней мотивации.

Полученные результаты дополняют научные представления о взаимосвязи профессионального развития и мотивации деятельности руководителей образовательных организаций и могут быть использованы при разработке программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей, а также для организации психолого-педагогического сопровождения их профессионального развития. Изучение взаимосвязи между компонентами профессионального развития и мотивацией деятельности руководителей общеобразовательных организаций позволит в рамках перспективных исследований разработать показатели эффективности профессионального развития управленческих кадров в сфере образования. Разработанные показатели станут основой для обеспечения единства требований к уровню сформированности профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций в масштабах всей образовательной парадигмы.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Дикая Л. Г., Журавлёв А. Л., Занковский А. Л. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2016. Т. 1. № 1. С. 7–48.
2. Деркач А. А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. 2013. № 3(47). С. 14–21.
3. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 395 с.
4. Митина Л. М. Личностно-профессиональное развитие учителя: стратегии, ресурсы, риски: [монография]. Москва; Санкт-Петербург: Нестор-История, 2018. 454 с.

5. Хуторской А. В. Современная дидактика: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 406 с.
6. Байденко В. И., Селезнева Н.А. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования нового поколения как комплексная норма качества высшего образования: общая концепция и модель / Международная Научно-практическая конференция «Проблемы стандартизации в образовании и пути их решения», 10–11 ноября 2009 г., М.: Изд. 2-е, стр. М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2009. 42 с.
7. Кузьмина Н. В. Специалисты – субъекты изучения продуктивности своей деятельности (в свете акмеологической теории фундаментального образования) // Акмеология - 2005. Методологические и методические проблемы. СПб.: Изд-во ЦСИ, 2005. С. 12–17.
8. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2024. 705 с.
9. Природообразная педагогика = Nature conformably pedagogy: Nature conformably pedagogy: лекции по нетрадиционной педагогике профессора В.П. Беспалько. Москва: Нар. образование, 2008. 510 с.
10. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Педагогический поиск, 2000. 222 с.
11. Knowles M. The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy. Association Press. Follett Pub. Co, 1980. 400 p.
12. Змеев С. И. Становление андрагогики: развитие теории и технологии обучения взрослых: автореферат дис. ... докт/ пед/ наук: 13.00.01. Моск. гос. лингвистический ун-т. Москва, 2000. 44 с.
13. Рябов В. Б. Качество трудовой жизни и профессиональное благополучие // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 2. С. 79–95.
14. Казакова О. А. Роль знаний о профессиональных достижениях в подготовке будущих специалистов // Инновации и достижения науки в сельском хозяйстве: материалы I Всеросс. научно практической конференции, 20 декабря 2019 года. Киров, 2019. С. 43–45.
15. Боровкова Т. И. Педагогическая инноватика как источник продуктивной творческой деятельности педагога-практика. М.: Инфра-М, 2015. 12 с.
16. Рожков М. И., Макеева Т. В. Социальная педагогика: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 287 с.
17. Кульневич С. В. Педагогика личности от концепций до технологий: учебно-практическое пособие для учителей и классных руководителей, студентов, магистрантов и аспирантов педагогических учебных заведений, слушателей ИПК. Ростов-н/Д: Творческий центр «Учитель», 2001. 160 с.

#### REFERENCES

1. Dikaya, L. G., Zhuravlev, A. L. & Zankovsky, A. L. (2016). In: The current state and prospects of research on the adaptation and implementation of a professional in conditions of continuous socio-economic changes. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. In: *Organizational and labor psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 7–48. (in Russ.)
2. Derkach, A. A. (2013). Psychological and acmeological grounds and means of optimizing the personal and professional development of a competitive specialist. In: *Acmeology*, no 3(47), pp. 14-21. (in Russ.)
3. Seer, E.F. (2025) Psychology of vocational education: a textbook for universities. Moscow: Yurayt Publishing House. (in Russ.)
4. Mitina, L. M. (2018) *Personal and professional development of the teacher: strategies, resources, risks*: [monograph]. Moscow; St. Petersburg: Nestor-History. (in Russ.)
5. Khutorskaya, A.V. (2025) *Modern didactics: a textbook for universities*. 3rd ed., Revised and add. Moscow: Yuright Publishing House. (in Russ.)
6. Baidenko, V. I. (2009) State educational standard of higher professional education of a new generation as a comprehensive norm of the quality of higher education: general concept and model. In: *Problems of Standardization in Education and Ways to Solve Them. International Scientific and Practical Conference. November 10-11, 2009*, Moscow, pp.42-43. (in Russ.)
7. Kuzmina, N.V. (2005) Specialists are subjects of studying the productivity of their activities (in the light of the acmeological theory of fundamental education ). In: *Methodological and methodical problems. St. Petersburg: Publishing House of the Central Research Institute*, pp. 12-17. (in Russ.)
8. Rubinstein, S. L. (2024) *Fundamentals of general psychology*. St. Petersburg: Peter. (in Russ.)

9. Bespalko, V. P. (2008) *Nature pedagogy = Nature conformably pedagogy: Nature conformably pedagogy: lectures on non-traditional pedagogy*. Moscow: Public Education. (In Russ.)
10. Konarzhevsky, Yu. A. (2000) *Management and in-school management*. Moscow: Pedagogical search. (in Russ.)
11. Knowles, M. (1980) *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Association Press. Follett Pub. Co.
12. Zmeev, S.I. (2000) *The formation of andragogy: development of the theory and technology of adult education*. [dissertation]. Moscow. (in Russ.)
13. Ryabov, V. B. (2018) Quality of working life and professional well-being. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. In: *Organizational and Labor Psychology*. vol. 3, no. 2, pp. 79-95. (in Russ.)
14. Kazakova, O. A. (2019) The role of knowledge about professional achievements in the training of future specialists. In: *Innovations and achievements of science in agriculture: materials of the I All-Russian (national) scientific practical conference, December 20, 2019*. Kirov, pp. 43-45. (in Russ.)
15. Borovkova, T.I. (2015) *Pedagogical innovation as a source of productive creative activity of a teacher-practitioner*. Moscow: Infra-M. (in Russ.)
16. Rozhkov, M.I. & Makeeva, T.V. (2025) *Social pedagogy: a textbook for universities*. Moscow: Yurayt Publishing House. (in Russ.)
17. Kulnevich, S.V. (2001) *Pedagogy of personality from concepts to technology: an educational and practical guide for teachers and class teachers, students, undergraduates and graduate students of pedagogical educational institutions, students of the IPC*. Rostov-on/D: Creative Center "Teacher". (in Russ.)

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

*Бучек Альбина Александровна* – доктор психологических наук, доцент, директор методического центра Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения, Москва

*Лазарева Марина Владимировна* – кандидат педагогических наук, доцент, заместитель начальника управления регионального развития Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения, Москва

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

*Albina A. Buchek* – Cand. Sci. (Psychology), Assoc. Prof., Director of the Methodological Center of the Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Workers, State University of Education, Moscow

*Marina V. Lazareva* – Cand. Sci. (Education), Assoc. Prof., Deputy Head of the Regional Development Department of the Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Workers, State University of Education, Moscow

**Вклад авторов:** все авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

**The authors declare no conflicts of interests.**