

Социально-психологические детерминанты устойчивости и адаптивности руководителей государственных и частных образовательных организаций

Social and Psychological Determinants of Sustainability and Adaptability of Heads of Public and Private Educational Organizations

Получено: 10.01.2026 / Одобрено: 18.01.2026 / Опубликовано: 25.03.2026

Скляднева В.В.

Канд. пед. наук, доцент 18 кафедры (психологии), ФГКВОУ ВО «Военный университет имени князя Александра Невского» Министерства обороны Российской Федерации, г. Москва, e-mail: ms.nika@list.ru

Лобза О.В.

Канд. психол. наук, доцент 18 кафедры (психологии), ФГКВОУ ВО «Военный университет имени князя Александра Невского» Министерства обороны Российской Федерации, г. Москва, e-mail: o.lobza@odin.mgimo.ru

Sklyadneva V.V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, 18th Department (Psychology), Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, e-mail: ms.nika@list.ru

Lobza O.V.

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, 18th Department (Psychology), Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, e-mail: o.lobza@odin.mgimo.ru

Аннотация. В статье рассматривается актуальность и значимость изучения социально-психологических детерминант устойчивости и адаптивности личности у руководителей государственных и частных организаций. Развитие адаптивных качеств у руководителя напрямую влияет на успешность управления организацией. Проблема изучения адаптивности поднимается с теоретической и практической точек зрения. С одной стороны, это необходимо для совершенствования научных моделей, объясняющих поведение и эффективность руководителей; с другой — позволяет разрабатывать практические рекомендации по формированию адаптивных качеств у кадрового резерва организаций. Исследование данной темы способствует повышению качества управления на всех уровнях.

Ключевые слова: устойчивость, адаптивность, организационный стресс, личность руководителя, личностный потенциал, мотивация.

Актуальность. В настоящее время в психологии и смежных с ней научных дисциплинах особую актуальность приобретает проблема всестороннего изучения социально-психологических факторов устойчивости и адаптивности руководителей государственной службы и частных компаний. Данная проблема в науке возникает отнюдь не случайно. Её значимость объясняется тем, что от того, насколько руководитель государственной или частной организации отличается развитием высокого уровня адаптивности личности, во многом зависит эффективность и продуктивность его деятельности в различных её аспектах [1].

Вопрос о преобладании высокой актуальности проблемы изучения социально-психологических факторов, свидетельствующих о преобладании того

Abstract. The article analyzes the specificity of the image of justice in the socThe article examines the relevance and importance of studying the socio-psychological determinants of personality resilience and adaptability among leaders of public and private organizations. The development of adaptive qualities in a leader directly affects the success of an organization's management. The problem of studying adaptivity is raised from a theoretical and practical point of view. On the one hand, it is necessary to improve scientific models that explain the behavior and effectiveness of managers. On the other hand, it allows us to develop practical recommendations on the formation of adaptive qualities in the personnel reserve of organizations. The study of this topic contributes to improving the quality of management at all levels..

Keywords: resilience, adaptability, organizational stress, personality of the leader, personal potential, motivation.

или иного уровня адаптивности руководителей государственной службы, или руководителей частных компаний, определяется ещё и тем, что адаптивность личности в целом и наличие определённого адаптационного психологического потенциала личности руководителей государственных и частных организаций, на самом деле состоит из ряда значимых психологических параметров, которые вносят свои собственные коррективы в понимание феноменологии адаптивности руководителей государственных и частных организаций [4].

Особое значение в процессе изучения адаптивности руководителей государственных и частных организаций, по мнению Д. Тотл и Н. Тотл, состоит в изучении основных её параметров:

- наличия высокого уровня стрессоустойчивости личности руководителя, независимо от уровня организации (государственная, или частная);
- формирования управленческой стратегии руководителя частных и государственных организаций, как основы для выполнения руководителем управленческих задач, связанных с осуществлением руководящей деятельности;
- наличия высокого уровня развития коммуникативных и лидерских способностей личности руководителей частных и государственных организаций как основы для выполнения своей повседневной руководящей деятельности [2].

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в психологии в значительной степени возрастает актуальность изучения проблемы, связанной с проведением всестороннего анализа социально-психологических факторов адаптивности руководителей государственных и частных организаций. Это объясняется важностью в плане формирования разнонаправленных представлений специалистов кадровой службы организации и психологов, работающих в частных, или государственных организациях, относительно преобладающих базовых стратегий поведения руководителей, имеющих ситуативно обусловленный характер.

Образовательные организации и их руководители в настоящее время испытывают повышенный стресс из-за внешнего давления властных структур и внутреннего напряжения из-за проблем внутри педагогических коллективов и конфликтов разного рода, переживаемых коллективом. В центре всех проблем организации стоит личность руководителя с его личным адаптационным потенциалом и мотивацией сохранения и развития коллектива [7]. Руководители образовательных организаций являются интересным и важным объектом психологических исследований, так как школа и вуз по-прежнему являются важнейшим источником воспроизводства наиболее образованной части общества, способной определять ведущие тенденции его развития в ближайшем будущем. Следовательно, тема исследования актуальна и попытки ее решения могут быть востребованы обществом [3].

Основные научные положения, посвященные изучению структуры адаптивности личности руководителей частных и государственных образовательных организаций, изложены в работах таких ученых, как Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев и их школы, разрабатывающие проблему в системно-деятельностной парадигме.

Р. Кеттел, Г. Айзенк, Г. Олпорт, Р. Лазарус и мн. др. Значительный вклад внесли труды современных исследователей и теоретиков, таких как Г.А. Андреева, К.А. Абульханова-Славская, А.А. Алдашева, О.П. Санникова, О.В. Кузнецова, А.Г. Маклаков, Ю.М. Десятников и мн. др. [4]. Необходимо отметить, что большая часть работ, посвященных изучению адаптивности личности, ориентирована на исследование уровневых и количественных характеристик данного свойства. В то же время наблюдается недостаток исследований качественных особенностей проявления адаптивности в контексте содержательных характеристик конкретных видов деятельности, связанных с профессиональной компетентностью и профессиональным развитием. Как показывают многочисленные исследования, формирование адаптивности происходит в ходе активного практического взаимодействия личности и социума, через реализацию соответствующего социального отношения между ними [6]. Данные аспекты являются ключевыми как для практики воспитания и личностного развития человека, так и для общественной практики [5].

Проблема исследования заключается в необходимости понимания социально-психологических факторов, определяющих адаптивность руководителей государственных и частных образовательных учреждений. Недостаток данных и научной базы в этой области препятствует эффективному развитию стратегий адаптации и созданию программ, способствующих повышению профессиональной готовности руководителей к современным вызовам в сфере образования.

Объект исследования — адаптивность как способность приспосабливаться к изменяющимся условиям и извлекать из них выгоду.

Предмет исследования — социально-психологические детерминанты (возраст, стиль руководства, копинг-стратегии, мотивация достижения и избегания неудач, стрессоустойчивость) проявления адаптивности, а также особенности адаптивности руководителей государственных и частных образовательных организаций.

Цель исследования — определить социально-психологические факторы адаптивности руководителей государственных и частных образовательных учреждений.

Задачи исследования

1. Изучить теоретические аспекты социально-психологической адаптивности и ее детерминант.

2. Исследовать особенности социально-психологической адаптивности руководителей образовательных организаций.
3. Выявить различия в социально-психологической адаптивности руководителей государственных и частных образовательных организаций.
4. Определить факторы, влияющие на адаптивность руководителей образовательных организаций.

Методика исследования. С целью изучения адаптивности руководителей использовался многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина.

Для изучения социально-психологических детерминант (стиль руководства, копинг- стратегии, мотивация достижения и избегания неудач, стрессоустойчивость) выбраны: Шкала организационного стресса Мак-Лина; Методика оценки индивидуальной стратегии преодолевающего поведения С. Хобфолла (в адаптации Н.Е. Водопьяновой); Методика определения стиля руководства коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева; Методика оценки мотивации к достижению успеха Т. Элерса; Методика оценки мотивации к избеганию неудач Т. Элерса.

Для доказательства гипотезы о существовании различий адаптивности руководителей государственных и частных образовательных организаций в исследовании проведена математико-статистическая обработка данных с помощью *t*-критерия Стьюдента, корреляционного анализа Пирсона. Исследование проведено на базе нескольких частных и нескольких образовательных организаций г. Москвы и Московской области, в которых были собраны группы руководителей, изъявивших желание участвовать в исследовании. В исследовании принимали участие 50 руководителей образовательных организаций в возрасте от 24 до 57 лет, женщины, из них 25 руководителей государственных образовательных учреждений и 25 руководителей частных образовательных учреждений.

Для изучения организационного стресса у руководителей государственных и частных образовательных организаций использовалась Шкала организационного стресса Мак-Лина (русскоязычная версия Н. Водопьяновой). Данная шкала измеряет восприимчивость к организационному стрессу (ОС), связанную с недостаточным умением общаться, принимать ценности других людей, адекватно оценивать ситуацию без ущерба для своего здоровья и работоспособности, негибкостью поведения и пассивностью по отношению к активным формам отдыха и восстановления жизненных сил.

Организационный стресс — психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, компании, корпорации).

Чем выше показатель ОС, тем больше уязвимость к рабочим стрессам, чаще переживания дистресса, таких стресс-синдромов, как психическое выгорание, хроническая усталость, синдром менеджера. Методика позволяет определить общий индекс ОС и пять дополнительных показателей:

- способность самопознания (когнитивность) относится к способности человека осознавать и понимать собственные мысли, чувства, мотивы и поведение. Это понятие включает в себя умение анализировать свои эмоции, оценивать собственные действия и реакции, а также осознавать личные убеждения и ценности. Когнитивность помогает человеку лучше понимать себя и свои отношения с окружающими, что может быть важным аспектом для лидерства, особенно при принятии решений, взаимодействии с коллективом и управлении конфликтами;
- широта интересов означает разнообразие и обширность областей, к которым руководитель проявляет интерес и активно изучает различные темы. Это понятие подчеркивает способность человека быть заинтересованным и заниматься различными видами деятельности, не ограничиваясь узкоспециализированными областями. Широкий круг интересов может способствовать креативности, инновационности и глубокому пониманию различных аспектов жизни и работы;
- принятие ценностей других означает готовность и способность человека уважать и принимать ценности, убеждения и точки зрения других людей, даже если они отличаются от его собственных. Это понятие включает в себя открытость к разнообразию мировоззрений, культурных норм, религиозных убеждений и социальных ценностей, а также умение находить общий язык и находить компромиссы при взаимодействии с различными группами и индивидами. Принятие ценностей других является важным аспектом межличностного взаимодействия и лидерского стиля, способствует построению доверительных отношений и коллективной эффективности;
- гибкость поведения относится к способности человека адаптироваться к различным ситуациям, изменять свое поведение и реагировать на

переменные условия в соответствии с текущими потребностями и обстоятельствами. Это понятие подразумевает готовность к изменениям, способность к приспособлению и гибкость в выборе стратегий действий в зависимости от конкретной ситуации. В контексте лидерства гибкость поведения является важным качеством, позволяющим эффективно управлять разнообразными задачами и командой. Она включает в себя не только адаптацию к изменениям внешней среды, но и готовность к изменению подхода к управлению в зависимости от специфики задачи или потребностей сотрудников. Гибкость поведения способствует лучшему решению проблем и достижению целей, учитывая разнообразие факторов, влияющих на рабочий процесс и окружающую среду;

- активность и продуктивность деятельности означают способность человека или организации действовать эффективно и результативно в рамках своей деятельности. Это включает в себя не только выполнение задач вовремя, но и достижение поставленных целей, оптимизацию рабочих процессов и эффективное использование ресурсов. Активность и продуктивность часто рассматриваются как ключевые критерии успеха в различных областях — от бизнеса и управления до личной продуктивности.

Результаты. В результате изучения организационного стресса руководителей образовательных организаций обнаружены средние показатели по всем шкалам методики (рис. 1).



Рис. 1. Результаты изучения организационного стресса руководителей образовательных организаций

Общий индекс организационного стресса у руководителей составил 5,4. Чем выше величина индекса, тем ниже толерантность к стрессу и выше неустойчивость продуктивной деятельности. Индекс

организационного стресса у директоров государственных школ может быть ниже по нескольким причинам. Во-первых, у них меньшая финансовая ответственность. Государственные образовательные учреждения получают финансирование от государства, что снижает финансовые риски и стрессы, связанные с управлением бюджетом. Во-вторых, они имеют меньшее внешнее давление со стороны акционеров или частных инвесторов, что уменьшает стресс от необходимости достижения финансовых показателей или коммерческого успеха. В-третьих, государственные образовательные учреждения могут иметь более четкие и предсказуемые процедуры и структуры управления, что способствует уменьшению стресса от необходимости решать нестандартные ситуации или проблемы (рис. 2).

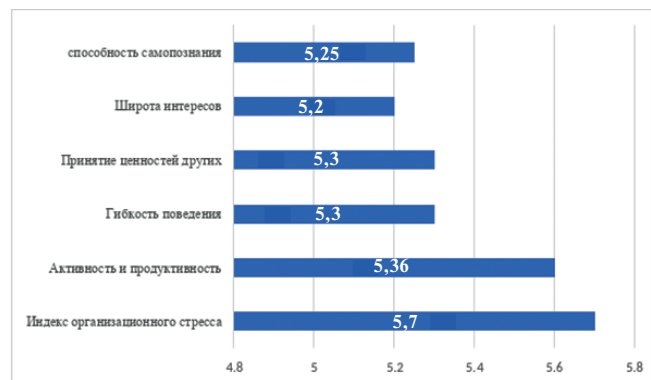


Рис. 2. Результаты изучения организационного стресса руководителей частных и государственных образовательных организаций

Вместе с тем у руководителей государственных образовательных организаций общий индекс составил 4,9, что ниже средней отметки и может свидетельствовать о промежуточном типе поведения, а именно средней стресс-толерантности и предрасположенности к поведению промежуточного типа АВ (рис. 3). Активность и продуктивность деятельности чуть выше средних значений, что свидетельствует о достаточной устойчивости профессиональной деятельности. Согласно, позиции М. Фридмана, руководители типа АВ — это континуум, на котором человек либо склоняется к типу А, либо к типу В. Люди типа А — общительные, амбициозные, организованные, тревожные, чаще всего это «трудоголики», добивающиеся высоких результатов. Люди типа В живут в условиях более низкого стресса, они обычно работают стабильно и получают удовольствие от достижений.

При изучении способности личности творчески и активно приспосабливаться к среде деятельности обнаружен достаточно низкий уровень адаптивно-

сти (2,9), невысокая нервно-психическая устойчивость (3,8) и моральная нормативность (3,9). Вместе с тем у руководителей наблюдается средний уровень коммуникативных особенностей, что характеризует их как людей способных устанавливать контакты, выстраивать отношения с другими людьми.

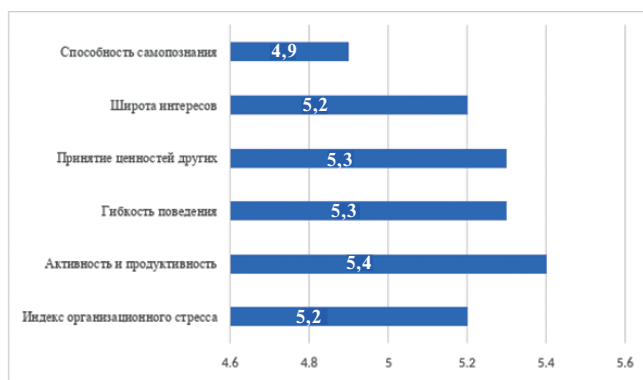


Рис. 3. Результаты изучения организационного стресса руководителей государственных образовательных организаций

Для руководителей государственных образовательных организаций характерна удовлетворительная адаптивность (3,3). Большинство респондентов этой группы обладают признаками различных акцентуаций, которые в привычных условиях частично компенсированы и могут проявляться при смене деятельности, а успех адаптации во многом зависит от внешних условий среды. Они обладают невысокой эмоциональной устойчивостью, что может быть связано с быстрым внедрением инновационных образовательных методов. Обнаружены более высокие значения по шкале моральная нормативность, что обусловлено тем фактом, что руководители государственных учреждений подвергаются строгим профессиональным стандартам и кодексам поведения, что способствует соблюдению моральных норм (4,2). Поскольку государственные школы являются частью публичного сектора, их руководители часто осознают свою ответственность перед обществом и стремятся действовать в соответствии с высокими этическими стандартами.

Руководители частных образовательных организаций согласно данным, полученным в настоящем исследовании, — это группа со сниженной адаптивностью (2,4). Данные результаты могут быть обусловлены несколькими факторами:

- финансовые ограничения. Частные школы часто оперируют в условиях ограниченных финансовых ресурсов, что может затруднять быструю адаптацию к новым требованиям и изменениям в образовательной среде;

- особенности управления. Управление в частных школах может быть менее формализованным и более зависеть от индивидуальных решений владельцев или учредителей, что иногда затрудняет быструю реакцию на изменения;
- отсутствие государственной поддержки. В отличие от государственных школ, частные учебные заведения могут не иметь доступа к государственным программам поддержки или ресурсам, что усложняет адаптацию к новым образовательным стандартам или технологиям;
- конкурентная среда. В частных школах часто высокий уровень конкуренции, что может оказывать давление на руководство и затруднять адаптацию в условиях быстро меняющихся требований.

Лица, попавшие в данную группу, обладают признаками акцентуаций характера, их психическое состояние можно охарактеризовать как пограничное. Процесс адаптации протекает тяжело, возможны нервно-психическое истощение и длительные нарушения функционального состояния.

Обсуждение результатов. Сравнительный анализ данных исследования адаптивности по критерию возраст показал значимые различия по всем шкалам методики диагностики. У молодых руководителей до 35 лет выше адаптационный потенциал ($p \leq 0,005$), что связано с их возрастными ресурсами и технологической грамотностью, так как молодые лидеры привыкли к использованию современных технологий, что помогает им эффективно адаптироваться к новым технологическим требованиям и возможностям. Также молодые руководители более склонны к обучению и саморазвитию, быстро усваивают новые знания и навыки, необходимые в адаптации. Молодые руководители более энергичны и замотивированы, а также готовы к риску и изменениям.

Моральная нормативность руководителей до 35 лет также выше, чем у руководителей 36–50 лет ($p \leq 0,05$). Молодые лидеры чаще открыты новым идеям и готовы к обучению, что помогает им лучше воспринимать и следовать этическим нормам. Они обладают прогрессивными взглядами, имеют меньший опыт коррупции и формируют свои моральные установки на начальном этапе карьеры, что способствует их высоким стандартам моральной нормативности. Коммуникативные способности ($p \leq 0,000$) молодых руководителей также развиты больше, чем у руководителей со стажем. Молодые лидеры придерживаются более современных подходов к лидерству, которые акцентируют внимание на значимости открытой и эффективной коммуникации. Нервно-психически молодые руководители также более

устойчивы ($p \leq 0,01$). Данный факт может быть интерпретирован с точки зрения саморазвития молодых лидеров, что способствует эффективному управлению эмоциональными реакциями и стрессом.

Таким образом, молодые руководители обладают рядом преимуществ: они обладают гибкостью мышления и свежим взглядом на проблемы, что позволяет им более успешно адаптироваться к изменяющимся условиям, более общительны, энергичны и активны, устойчивы, более реально воспринимают действительность и обладают высокой самооценкой.

В результате сравнительного анализа адаптивности руководителей государственных и частных образовательных учреждений обнаружены значимые различия по трем шкалам методики диагностики: нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность и адаптивные способности. Руководителей государственных учреждений отличает более высокий уровень нервно-психической устойчивости ($p \leq 0,005$), моральной нормативности ($p \leq 0,001$) и адаптивности ($p \leq 0,000$), они более адаптивны и эмоционально устойчивы.

Таким образом, у руководителей образовательных учреждений обнаружена тенденция к сниженному фону настроения, неуверенность в своих силах, повышенная чувствительность, низкая толерантность к психическим и физическим нагрузкам и неспособность быстро принимать решения, ориентация на мнение коллектива, приверженность к общепринятым нормам, а также склонность к альтруистическим проявлениям на предельном уровне своих возможностей. Средний уровень коммуникативных особенностей, который определяет руководителей как способных эффективно взаимодействовать с другими людьми, устанавливать достаточно прочные связи, разрешать конфликты, ясно выражать свои мысли, понимать собеседника, находить общий язык с разными типами личности и достигать общих целей в процессе общения и деятельности. Молодые руководители образовательных организаций более адаптивны, устойчивы, общительны. У руководителей ГОУ обнаружены более высокие показатели адаптивности, устойчивости, моральной нормативности.

В процессе корреляционного анализа были определены обратные значимые взаимосвязи между адаптивностью руководителей и восприимчивостью к организационному стрессу. Так, чем выше показатели по шкале адаптивности, тем ниже показатели по шкалам способность самопознания/когнитивность ($r = -0,628$), широта интересов ($r = -0,502$), принятие ценностей других ($r = -0,304$), гибкость

поведения ($r = -0,481$), активность и продуктивность ($r = -0,356$), индекс организационного стресса ($r = -0,547$). Низкие показатели индекса организационного стресса свидетельствуют о высокой толерантности к организационному стрессу и предрасположенности к поведению типа В – «иммунному» типу поведения.

Корреляционный анализ взаимосвязей адаптивности руководителей и использования ими стратегий преодоления в стрессовых ситуациях показал наличие достоверно значимых связей между адаптивностью и вступлением в социальный контакт ($r = 0,307$), избеганием ($r = -0,464$) и агрессивными действиями ($r = -0,567$).

Руководители с низким уровнем адаптивности чаще прибегают к агрессивным стратегиям преодоления, которые направлены на других и проявляются в тенденции испытывать негативные чувства при неудачах и конфликтах с другими людьми, обвинять окружающих в чем-либо, испытывать чувство гнева, раздражения, внутренней напряженности, разочарования, неудовлетворенности. Также низкий уровень адаптивности сопряжен у руководителей с выбором стратегии избегания решительных действий, которая проявляется в стремлении отдалиться от конфликтных стрессовых ситуаций, желании отложить решение возникшей проблемы, думать о чем-то другом, отвлечься на другие занятия и виды деятельности.

Стратегия вступления в социальный контакт для того, чтобы совместными усилиями с коллегами более эффективно и комфортно разрешить конфликтную ситуацию, характерна для руководителей с высоким уровнем адаптивности.

Выводы. Таким образом, в результате эмпирического исследования выявлены различия в социально-психологической адаптивности руководителей государственных и частных образовательных организаций. По результатам исследования уровень социально-психологической адаптивности руководителей как частных так и государственных учреждений достаточно низкий, однако у руководителей государственных учреждений прослеживается тенденция к более высоким показателям моральной нормативности, нервно-психической устойчивости, более низкий индекс организационного стресса, выше активность и продуктивность деятельности, гибкость поведения, принятие ценностей других, широта интересов, способность самопознания, агрессивные действия и поиск социальной поддержки.

Среди факторов, влияющих на адаптивность руководителей образовательных организаций оказались возраст, стиль руководства, мотивация к

достижению успеха и избеганию неудач, уровень организационного стресса, копинг-стратегии руководителя. Данные исследования подтвердили, что определяющими особенностями адаптивности руководителей являются нервно-психическая устойчивость, предрасположенность к организационному стрессу, индивидуальные стратегии преодолевающего поведения, стиль руководства, мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудач.

Руководители государственных образовательных учреждений в отличие от руководителей частных учреждений более адаптивны, осторожны в ситуациях рабочих стрессов и решении проблем, привержены моральным нормам и предпочитают не рисковать. Был проведен сравнительный анализ полученных данных между руководителями государственный и частных образовательных учреждений.

Литература

1. Антонова Н.В. Психология управления [Текст]: Учеб. пособие / Н.В. Антонова. — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2010. — 269 с.
2. Бакурадзе А.Б. Ценности управления образовательной организацией [Текст] / А.Б. Бакурадзе // Педагогика. — 2017. — № 2. — С. 55–62.
3. Дедов Н.П. Управление в условиях кризиса — социально-психологические и экономические критерии [Текст] / Н.П. Дедов // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 8. — С. 10–20.
4. Денякина Л.М. Руководитель образовательного учреждения. Профессия или призвание? [Текст] / Л.М. Денякина. — 2-е изд. — М.: Квадро Плюс, 2021. — 112 с.
5. Долинская Л.А. Практикум по психолого-педагогической инноватике [Текст] / Л.А. Долинская, С.А. Кравченко, Л.С. Подымова. — М.: Изд-во МПГУ; Курск: РОСИ, 2018. — 228 с.
6. Климова Е.М. Гендерные особенности профессиональной мотивации курсантов Военного университета [Текст] / Е.М. Климова, В.В. Складнева // Актуальные проблемы психологии воинской деятельности в условиях выполнения учебно-боевых задач: сборник материалов XII итоговой международной военно-научной конференции, Москва, 13 апреля 2023 года. — М.: Спутник+, 2023. — С. 144–150.
7. Ленько А.В. Дидактическая аналогия когнитивного развития как альтернатива немоделируемым теориям обучения [Текст] / А.В. Ленько, В.В. Складнева // В сборнике: Безопасная образовательная среда будущего: вызовы и технологии решения. Материалы VI Международной научно-практической конференции; под науч. ред. О.И. Щербачевой. — М.-Саранск, 2021. — С. 3.
8. Луценко Л.И. Социально-психологические аспекты управления образовательным учреждением [Текст] / Л.И. Луценко // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. — 2022. — № 1-2. — С. 313–319.
9. Полянский М.С. Особенности изменений психических состояний военнослужащих в боевой обстановке в трудах отечественных военных психологов [Текст] / М.С. Полянский, В.В. Складнева // Военный академический журнал. — 2024. — № 3. — С. 56–60.
10. Яхонтова Е.С. Практика управления человеческими ресурсами в образовательных системах: результаты исследования [Текст] / Е.С. Яхонтова // Управление развитием персонала. — 2018. — № 4. — С. 288–301.

References

1. Antonova N.V. Psychology of Management: A Textbook. Moscow: Publishing House of the State University — Higher School of Economics, 2010. 269 p.
2. Bakuradze A.B. Values of Educational Organization Management // Pedagogy. 2017. No. 2, pp. 55–62.
3. Dedov N.P. Management in Crisis Conditions — Social, Psychological and Economic Criteria // Problems of Management Theory and Practice. 2020. No. 8, pp. 10–20.
4. Denyakina L.M. Head of an Educational Institution. Profession or Calling? 2nd ed. M.: Quadro Plus, 2021. 112 p.
5. Dolinskaya L.A., Kravchenko S.A., Podymova L.S. Practical training in psychological and pedagogical innovation. Moscow: Moscow Pedagogical State University, ROSI. Moscow: Moscow Pedagogical State University; Kursk: ROSI, 2018. 228 p.
6. Klimova E.M. Gender features of professional motivation of cadets of the Military University / E.M. Klimova, V.V. Sklyadneva // Actual problems of the psychology of military activity in the context of performing training and combat missions: collection of materials of the XII final international military-scientific conference, Moscow, April 13, 2023. Moscow: Sputnik+, 2023, pp. 144–150.
7. Lenko AV, Sklyadneva VV Didactic analogy of cognitive development as an alternative to non-modeled learning theories. In the collection: Safe educational environment of the future: challenges and solution technologies. Proceedings of the VI International scientific and practical conference. Under the scientific editorship of O.I. Shcherbakova. Moscow-Saransk, 2021, p. 3.
8. Lutsenko LI Social and psychological aspects of educational institution management // Bulletin of Tula State University. Humanities. 2022. No. 1-2, pp. 313–319.
9. Polyansky M.S., Sklyadneva V.V. Features of changes in the mental states of military personnel in a combat situation in the works of domestic military psychologists. Military Academic Journal. 2024. No. 3, pp. 56–60.
10. Yakhontova E.S. Human Resources Management Practice in Educational Systems: Research Results // Personnel Development Management. 2018. No. 4, pp. 288–301.