

Современные подходы к управлению многопоколенческими коллективами образовательных организаций



Артамонова Елизавета Игоревна

Преподаватель, ГАОУ ДПО Корпоративный университет московского образования, Москва, Российская Федерация
e-mail: lisaart@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к управлению коллективом образовательной организации в условиях возрастного и ценностного многообразия. На основе теории поколений анализируются различия в ценностях, стилях коммуникации и профессиональных ориентациях представителей разных возрастных групп, работающих в современной школе. Показано, что межпоколенческие различия существенно влияют на процессы управления образовательными организациями. Обоснована необходимость перехода от авторитарных моделей управления к гибким стилям лидерства, основанным на эмпатии, фасилитации, наставничестве, культурном интеллекте. Представлены подходы к созданию среды доверия, безопасного диалога, межпоколенческого обмена опытом, включая практики реверсивного наставничества и «культуры праздника». Делается вывод о необходимости постоянного мониторинга ценностных ориентаций педагогов для успешного развития образовательной организации в условиях поколенческого разнообразия.

Ключевые слова

• лидерство • управление • образовательная организация • поколенческое разнообразие • наставничество • эмоциональный интеллект • фасилитация •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Введение

Поколенческая теория была разработана Уильямом Штраусом и Нилом Хау в 90-е годы XX века на основе анализа истории США, в ходе которого они выделили определенные периоды, когда большинство людей обладают схожими ценностями. Позже данная теория была адаптирована для российского контекста [20]. У. Штраус и Н. Хоув определяют социальное поколение как «совокупность людей, рожденных в 20-летний промежуток времени, имеющих три общих критерия: возрастное положение в истории, т. е. переживание тех же основных исторических событий в приблизительно одинаковом возрасте, единые верования и модели поведения и ощущение причастности к данному поколению» [цит. по: 10, с. 291]. Таким образом, в данной статье под понятием «поколение» мы будем понимать группу людей, рожденных в определенный временной промежуток и сформированных под влиянием схожих исторических, экономических и культурных событий.

Современная школа является уникальным пространством возрастного разнообразия, где одновременно работают представители четырех поколений. Так, согласно проведенному опросу среди образовательных организаций г. Москвы в 2025 г. распределение педагогов по возрастным группам выглядит следующим образом: доля сотрудников до 25 лет составляет около 8,4%, 26-40 лет – 30%, 41-60 лет – 54%, старше 61 года – около 7,6%.

Такое разнообразие создает как новые возможности, так и серьезные вызовы для руководителей образовательных учреждений, в частности связанные с выбором того или иного подхода к управлению.

Как показывают исследования, традиционные авторитарные модели управления в условиях поколенческого разнообразия утрачивают эффективность [14]. На смену им приходят гибридные стили, сочетающие элементы коучинга, фасилитации и менторинга.¹ Это объясняется изменением парадигмы лидерства, в том числе в образовательной среде, где успешное управление коллективом всё чаще ассоциируется не с жёстким контролем, а с умением вовлекать в принятие решений не только преподавателей, но и других участников образовательных отношений, в том числе обучающихся и их родителей (законных представителей), развивать их потенциал и формировать командное единство на основе общих ценностей и смыслов.

Однако достичь этих целей становится всё труднее, так как в условиях стремительных социальных изменений и цифровой трансформации разница в ценностях, профессиональных установках и стилях коммуникации между поколениями становится все более выраженной [13], а молодые люди, выросшие в цифровую эпоху, имеют принципиально иной опыт взросления, что еще больше усиливает ценностный и коммуникативный разрыв между поколениями [3].

Целью данного исследования является анализ современных подходов к управлению межпоколенческими коллективами образовательных организаций.

В фокусе исследования находятся две задачи:

- выявить различия в профессиональной культуре преподавателей разных поколений;
- проанализировать современные подходы к управлению многопоколенческими коллективами образовательных организаций.

¹ Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика. Профессиональный подход к управлению компаниями и людьми. М.: Эксмо, Бомбора, 2022. 528 с.

Различия в профессиональной культуре преподавателей разных поколений

Как отмечают многие исследователи, ценности, заложенные в юности, остаются устойчивыми на протяжении всей жизни и определяют профессиональное поведение, стиль общения, отношение к работе и ожидания от руководства [15; 21].

Исследования в области управления человеческим капиталом показывают существенные различия в восприятии профессиональной деятельности у разных поколений [14].

Старшее поколение педагогов чаще рассматривает свою работу как призвание, что проявляется в строгом следовании профессиональным нормам и долгосрочной приверженности профессии, а молодые педагоги склонны воспринимать работу в школе как этап карьерного роста, и ожидают гибкости в условиях труда, быстрых результатов и возможностей для самореализации [8]. Так как в соответствии с государственной политикой в сфере работы с молодежью студентам предоставляется возможность пробовать себя в различных профессиональных ролях, включая управленческие, молодые специалисты приходят в школу с высоким уровнем мотивации и стремлением к активной самореализации, демонстрируют инициативность и амбициозность.

Межпоколенческие различия в ценностных ориентациях представляют собой серьезную проблему. Как показывают исследования, старшие поколения придают большое значение конформизму, безопасности и долгосрочным обязательствам, в то время как молодые сотрудники ориентированы на материальное благополучие, позитивные эмоции и баланс между работой и личной жизнью [1; 3]. Эти различия особенно ярко проявляются в кризисных ситуациях: молодые специалисты, столкнувшись с трудностями в выполнении своих обязанностей или взаимодействии с руководством и другими преподавателями, чаще в качестве варианта решения проблемы рассматривают смену работы, тогда как старшие коллеги демонстрируют готовность терпеть неудобства.

В зависимости от профессионального стажа педагогов прослеживаются существенные различия в восприятии инноваций. В одном из исследований отмечается, что наибольшее сопротивление нововведениям проявляют, с одной стороны, педагоги с многолетним стажем, а с другой стороны, молодые специалисты, только начинающие профессиональный путь [4]. В первом случае осторожность по отношению к инновациям объясняется устойчивыми профессиональными установками и приверженностью традиционным, проверенным временем методикам. Во втором – неуверенностью в собственных силах и недостаточной профессиональной зрелостью. При этом педагоги среднего поколения, а также молодые специалисты с определённым опытом демонстрируют более позитивное отношение к инновационным практикам. Они охотнее адаптируются к новым образовательным технологиям, активно используют цифровые инструменты и проявляют готовность к экспериментированию в профессиональной деятельности. Таким образом, готовность к принятию инноваций обусловлена не столько возрастом, сколько степенью профессиональной уверенности и открытости к изменениям.

Следует также отметить, что старшее поколение, как правило, менее склонно к принятию новых, цифровых форматов, предпочитая привычные методы работы.

Различия между поколениями усиливаются по мере увеличения возрастного разрыва. Как отмечает М.А. Дуарова в своем диссертационном исследовании, «накал противоречий и конфликтов снижается по мере сближения возрастных рамок между молодым и старшим поколениями».² Примером таких межпоко-

² Дуарова М.А. Межпоколенческие отношения в трансформирующемся российском обществе: динамика и интегративный потенциал: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2011. С. 11

ленческих конфликтов может служить ситуация, когда в ходе интерактивного педагогического совета педагоги старшего возраста отказались участвовать в групповой работе, предполагающей использование современных методов взаимодействия, переадресовав задание молодым коллегам со словами: «Это вам развлекаться».

Значительные различия существуют и в стилях коммуникации у представителей разных поколений. Старшие педагоги склонны придерживаться традиционной субординации и подчеркнутого уважения к стажу работы, в то время как молодые сотрудники ожидают партнерских отношений [11].

Возвращение бывших учеников в школу в качестве педагогов — еще один значимый вызов, влияющий на межпоколенческие отношения в коллективе. Такая ситуация, с одной стороны, способствует укреплению корпоративной культуры и сохранению традиций организации, а с другой, может создавать определённые сложности в межпоколенческом взаимодействии.

Современные подходы к управлению межпоколенческими коллективами образовательных организаций

Современные исследования в области менеджмента подтверждают, что авторитарный стиль управления утрачивает свою эффективность вне рамок чрезвычайных ситуаций. Автономность и горизонтальные связи являются ключевыми ценностями молодого поколения [1; 7; 8; 16; 18]. Это требует от лидера освоения новых навыков, таких как фасилитация, коучинг и модерация сложных диалогов. Недирективный стиль управления позволяет создать атмосферу доверия и открытости, способствуя созданию среды, в которой представители разных поколений могут эффективно взаимодействовать.

Однако руководителю важно не только освоить методы недирективного стиля управления, но и развивать метанавыки: способность к самоанализу, управление собственной мотивацией и поведенческой гибкостью. Это позволяет быстрее адаптироваться к изменениям в коллективе и выстраивать доверительные отношения вне зависимости от возрастной принадлежности.

Учитывая многообразие личных и профессиональных мотиваций представителей разных поколений, эффективное лидерство требует высокой степени эмпатии. Как отмечает Д. Гоулман с соавторами, эмоциональная поддержка со стороны руководителя способствует снижению уровня стресса и повышению лояльности сотрудников [5]. В связи с этим особую значимость приобретает эмоциональное лидерство как современная стратегия управления. Такой подход способствует созданию среды взаимного уважения и продуктивного диалога между педагогами разных возрастов [22; 23].

Отдельно стоит выделить роль культурного интеллекта в эффективном руководстве коллективом в условиях поколенческого разнообразия. Умение выстраивать индивидуальные траектории личностно-профессионального развития сотрудников основывается на способности руководителя учитывать культурные различия и адаптировать подход к передаче знаний, стилям коммуникации и мотивации. Это делает культурный интеллект актуальной управленческой компетенцией в образовательной среде [6].

Особое значение приобретает развитие внутренней образовательной среды как пространства профессионального роста и обмена опытом. На наш взгляд, продуктивной является идея самообучающейся организации, которая предложена Г.А. Игнатъевой [9], а затем развита А.Н. Матукиной, подчеркивающей, что именно формат самообучающейся организации позволяет проектировать новые формы учебного сотрудничества педагогов [12]. Формирование внутриорганизационного знания, поддерживаемого через регулярные семинары,



командные сессии и межпоколенческие дискуссионные клубы, способствует и повышению квалификации, и укреплению ценностного единства коллектива. При этом осознанный подход к внедрению цифровых технологий в образовательные и управленческие процессы, позволит использовать их как инструмент интеграции поколений [17].

А.А. Фёдоров с соавторами вводит концепцию «конвенции поколений», подчёркивая необходимость формирования новых моделей взаимодействия между поколениями на основе диалога, гибкости и признания ценностей друг друга. Разработчики концепции отмечают, что в образовательном пространстве у любого из поколений могут параллельно сосуществовать позиции «учить» и «учиться», так как «...можно предположить, что каждое поколение имеет определённые навыки и опыт для передачи как старшему, так и младшему поколениям, а также возможность “учиться” у любого другого поколения» [18, с. 29]. Авторы отмечают, что образовательная организация становится пространством сосуществования поколений, каждое из которых вносит собственный вклад в развитие коллективной идентичности. Это становится особенно актуально в ситуации, когда бывшие ученики возвращаются в свою школу в статусе учителя и старшие педагоги продолжают воспринимать своих теперь уже коллег по-прежнему как учеников, а не как равноправных профессионалов. Такая ситуация требует от администрации и педагогического коллектива осознанного подхода к формированию новой профессиональной идентичности молодых специалистов. Формат самообучающейся организации предполагает создание условий, в которых бывшие ученики могут утвердиться в новой роли, а их коллеги – принять их как равноправных участников образовательного процесса.

Важным инструментом преодоления поколенческих различий является наставничество, адаптированное с учетом особенностей каждого поколения. Традиционные модели наставничества, предполагающие передачу знаний от старших к младшим, должны дополняться так называемым реверсивным наставничеством, когда молодые специалисты обучают старших коллег новым технологиям и современным подходам. Это способствует взаимному обучению и укреплению связей между поколениями, а элементы недирективного взаимодействия в наставничестве позволяют создавать партнерские отношения [19].

Руководители образовательных учреждений в ходе проведенного нами опроса отмечают, что молодые преподаватели могут испытывать трудности с принятием долгосрочных обязательств. В этих условиях задача руководителя заключается, с одной стороны, в том, чтобы поддерживать внутреннюю энергию начинающих педагогов и не допускать её угасания, а с другой, – деликатно и постепенно направлять их потенциал в конструктивное русло. Руководитель должен уметь выстраивать карьерные траектории сотрудников внутри организации: это позволяет снизить текучесть кадров и повысить вовлечённость. Важно продумывать индивидуальные подходы к мотивации сотрудников разных возрастных групп, создавать условия для профессионального роста, способствующие накоплению опыта, при этом сохраняя энтузиазм и предупреждая возможные разочарования.

Эффективный руководитель в условиях поколенческого разнообразия не просто объединяет людей, а создает условия для взаимного интереса и синергии. Это могут быть: клуб наставничества, совместные неформальные мероприятия, платформа для обмена инновационными методиками, кросс-функциональные разновозрастные команды [11]. Для преодоления коммуникационных барьеров рекомендуется использовать смешанные проектные группы, игровые техники и фасилитацию [8; 11; 16].

Открытое обсуждение темы поколений помогает снизить уровень конфликтов и повысить уровень взаимопонимания. Формирование среды безопасного диалога и обратной связи, признание вклада каждого поколения способствуют созданию гармоничной и продуктивной рабочей атмосферы. Особое внимание



следует уделить поддержанию баланса между традициями и инновациями, а также формированию позитивной атмосферы через создание «культуры праздника» и комфортной среды в коллективе [2].

Заключение

Лидерство в условиях поколенческого разнообразия требует от руководителя глубокого понимания особенностей каждого поколения и гибкости в выборе стилей управления. Происходит переход от авторитарных моделей к гибким, диалоговым форматам управления, а ключевыми компетенциями современного руководителя становятся эмоциональный и культурный интеллект, способность к фасилитации и готовность к экспериментам в области корпоративной культуры.

Управление становится всё более человекоцентричным, ориентированным на создание условий для раскрытия потенциала каждого в коллективе. Особенно важно стимулировать развитие горизонтальных связей и вовлечение всех поколений в процесс принятия решений. Это обеспечивает не только устойчивость к внешним изменениям, но и формирует устойчивую корпоративную культуру, дающую опору и поддержку внутри коллектива.

Современный руководитель образовательной организации должен не только управлять процессами, но и создавать среду, в которой опыт и инновации работают вместе. Грамотно выстроенное взаимодействие в условиях поколенческого разнообразия превращает различия из источника конфликтов в ресурс развития.

При этом следует учитывать, что ценности и профессиональные установки разных поколений значительно различаются. Старшие педагоги склонны рассматривать свою работу как призвание, придавая большое значение профессиональным нормам и стабильности, тогда как молодые специалисты чаще воспринимают школу как пространство для карьерного роста и самореализации, ценят гибкость и баланс между работой и личной жизнью. Молодое поколение демонстрирует высокую ориентацию на автономию, быстрые результаты и горизонтальные формы взаимодействия, что требует от руководителя создания условий для инициативы и партнёрских отношений. Старшие педагоги, напротив, акцентируют внимание на конформизме, безопасности и долгосрочных обязательствах, а их стиль коммуникации сохраняет элементы традиционной субординации.

Успешное управление многопоколенческим коллективом возможно только при учёте этих различий. Необходимо стремиться к балансу между уважением к профессиональному опыту старших коллег и поддержкой стремления молодых специалистов к самостоятельности, инновациям и развитию. Разнообразие взглядов, опыта и подходов делает академическую культуру более гибкой, сильной и инновационной. При этом важно учитывать, что обобщения и стереотипы при работе с разными поколениями могут привести к искажённому восприятию и ошибкам в управлении. Прямой перенос западных моделей на российскую действительность без учёта культурных и социальных различий снижает точность выводов. Для понимания ценностей разных поколений нужен глубокий и внимательный подход, основанный на учёте контекста и индивидуальных особенностей [7]. В связи с этим представляется особенно важным продолжать исследования в области поколенческого разнообразия в образовательной среде, регулярно проводить опросы и мониторинг ценностных ориентиров педагогов разных возрастов. Это позволит руководителям держать «руку на пульсе» и своевременно адаптировать подходы к управлению под изменяющиеся запросы коллектива.

Список литературы:

1. Анализ ценностей разных поколений / П.Ф. Бжицких [и др.] // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2023. Т. 7. № 1. С. 9-14.
2. Артюшкина В. В. Праздничная культура как способ социальной консолидации // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2018. № 2 (26). С. 116-124.
3. Галынская Ю.С., Звягинцева В.В., Коростелева Н.А. Управление межпоколенческим конфликтом в образовательном пространстве вуза // Теория и практика общественного развития. 2021. № 7. С. 26-33. DOI: 10.24158/tipor.2021.7.3
4. Глазырина Ю.А., Третьякова В.С. Исследование готовности педагогов дошкольного образования к инновационной деятельности // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2022. № 3(11) С. 51-65. DOI: 10.17853/2686-8970-2022-3-51-65
5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / перевод А. Лисицына. 9-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 301 с.
6. Жаров В.К., Таратухина Ю.В. Логика организации конструктивного обучения в кросс-культурной среде // Вестник РГГУ. Серия: Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность. 2017. № 2(8). С. 20-30.
7. Зубко Д.В., Ключев Ю.В. Теория поколений в фокусе ценностей: к вопросу целесообразности применения поколенческой концепции при стратегическом планировании // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2022. Т. 13. № 3. С. 1-10. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/02SCSK322.pdf>
8. Иванова О.Э., Рябинина Е.В. Управление сотрудниками Gen Z на основе смысла // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 3. С. 473-488. DOI: 10.18334/lim.7.3.110605
9. Игнатьева Г.А. «Самообучающаяся организация» как модель развивающего обучения педагога в системе повышения квалификации // Психологическая наука и образование. 2005. № 4. С. 47-57.
10. Исаева М.А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 290-295.
11. Кобзева И.Н. Теория поколений в аспекте организационного механизма // Управленческий учет. 2023. № 11. С. 183-190. DOI: 10.25806/uu112023183-190
12. Матукина А.Н. Внутрикorporативное обучение педагогов как способ формирования нового педагогического профессионализма // Современные исследования социальных проблем. 2018. Т. 9. № 6. С. 61-75.
13. Немцев И.А. Теория поколений как ключ к пониманию коммуникационного процесса в обществе // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 135-140. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10346
14. Никиточкина Ю.В. Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений // Terra Economicus. 2021. Т. 19. № 1. С. 138-151. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151
15. Погонина Е.А., Васильева Е.О. Исследование ценностных ориентаций современной молодежи // Психологическая культура личности: теория и практика: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Белгород: Белгородский гос. университет, 2009. С. 227-231.
16. Приоритеты психолого-педагогической работы с поколением Z (зарубежный опыт) / Т.В. Ермолова [и др.] // Современная зарубежная психология. 2020. Т. 9. № 4. С. 89-102. DOI: 10.17759/jmfp.2020090408
17. Тарамова М.С., Гаматаева С.Х., Щечоева А.М. Интеграция цифровых технологий в образовательный процесс: опыт и проблемы педагогов // Проблемы современного педагогического образования. 2024. №85-2. С. 339-342.



18. Фёдоров А.А., Илалтдинова Е.Ю., Фролова С.В. «Конвенция поколений» в новом мире образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 7. С. 28-38. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38
19. Черниговская Э.С. Связь поколений в педагогическом образовании: реверсивное наставничество // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023. № 1. С. 89-94. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-89-94
20. Шамис Е.М., Никонов Е.Н. Теория поколений. Необыкновенный Икс. Москва: Издательский дом университета «Синергия», 2022. 192 с.
21. Ярычев Н.У. Система ценностных ориентаций в разрезе поколений // Евразийский научный журнал. 2016. № 2. С. 52-55.
22. Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Multigenerational Workplaces / R.V.S. Praveen [et al.] // European Economic Letters. 2025. Vol. 15. N 2. P. 1954-1969. DOI: 10.52783/eel.v15i2.3019
23. Gutierrez-Atienza C. Leadership and management in multigenerational teaching staff in the new normal // International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities (IJMESH). 2021. Vol. 4. N 2. P. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i2.619>

Modern approaches to managing multigenerational teams in educational organizations

Artamonova Elisaveta Igorevna

Lecturer, State Autonomous Educational Institution of Continuing Professional Education: Corporate University of Moscow Education, Moscow, Russian Federation
e-mail: lisaart@yandex.ru

Abstract

The article examines modern approaches to managing teams within educational organizations in the context of age and value diversity. Based on generational theory, it analyzes differences in values, communication styles, and professional orientations among representatives of various age groups working in contemporary schools. It is demonstrated that intergenerational differences significantly affect management processes in educational organizations. The necessity of the transition from authoritarian management models to flexible leadership styles based on empathy, facilitation, mentoring, and cultural intelligence is substantiated. The article presents approaches to creating an environment of trust, safe dialogue, and intergenerational exchange of experience, including practices of reverse mentoring and a "culture of celebration." It concludes that continuous monitoring of educators' value orientations is essential for the successful development of educational organizations in the context of generational diversity.



Key words

• leadership • management • educational organization • generational diversity • mentoring • emotional intelligence • facilitation •

References

1. Analysis of the Values of Different Generations / P.F. Bzhitsky [et al.] // Interexpo Geo-Siberia. 2023. Vol. 7. N 1. P. 9-14.
2. Artyushkina V.V. Festive Culture as a Means of Social Consolidation // Humanitarian Bulletin of L.N. Tolstoy Tula State Pedagogical University. 2018. N 2(26). P. 116-124.
3. Galynskaya Yu.S., Zvyagintseva V.V., Korosteleva N.A. Managing Intergenerational Conflict in the Educational Space of a University // Theory and Practice of Social Development. 2021. N 7. P. 26-33. DOI: 10.24158/tipor.2021.7.3
4. Glazyrina Yu.A., Tretyakova V.S. Study of Preschool Educators' Readiness for Innovative Activity // Innovative Scientific Modern Academic Research Trajectory (INSIGHT). 2022. N 3(11) P. 51-65. DOI: 10.17853/2686-8970-2022-3-51-65
5. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence / Translated by A. Lisitsyn. 9th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2016. 301 p.
6. Zharov V.K., Taratukhina Yu.V. Logic of Organizing Constructive Learning in a Cross-Cultural Environment // Bulletin of Russian State University for the Humanities. Series: Documentation and Archival Studies. Informatics. Information Protection and Security. 2017. N 2(8). P. 20-30.
7. Zubko D.V., Klyuev Yu.V. Generational Theory through the Lens of Values: on the Feasibility of Applying Generational Concepts in Strategic Planning // World of Science. Sociology, Philology, Cultural Studies. 2022. Vol. 13. N 3. P. 1-10. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/02SCSK322.pdf>
8. Ivanova O.E., Ryabinina E.V. Managing Gen Z Employees through Meaning // Leadership and Management. 2020. Vol. 7. N 3. P. 473-488. DOI: 10.18334/lim.7.3.110605
9. Ignatyeva G.A. "Self-Learning Organization" as a Model of Developmental Learning for Educators in the Professional Development System // Psychological Science and Education. 2005. N 4. P. 47-57.
10. Isaeva M.A. Generations of Crisis and Rise in the Theory of W. Strauss and N. Howe // Knowledge. Awareness. Competence. 2011. N 3. P. 290-295.
11. Kobzeva I.N. Generational Theory in the Context of Organizational Mechanisms // Management Accounting. 2023. N 11. P. 183-190. DOI: 10.25806/uu112023183-190
12. Matukina A.N. In-House Training of Educators as a Means of Forming New Pedagogical Professionalism // Modern Research of Social Problems. 2018. Vol. 9. N 6. P. 61-75.
13. Nemtsev I.A. Generational Theory as a Key to Understanding the Communication Process in Society // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2018. N 12-1. P. 135-140. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10346
14. Nikitochkina Yu.V. Features of Managing Corporate Human Capital in the Context of Generational Theory // Terra Economicus. 2021. Vol. 19. N 1. P. 138-151. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151
15. Pogonina E.A., Vasilyeva E.O. Study of Value Orientations of Modern Youth // Psychological Culture of Personality: Theory and Practice: Proceedings of the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference. Belgorod: Belgorod State University, 2009. P. 227-231.



16. Priorities of Psychological and Pedagogical Work with Generation Z (Foreign Experience) / T.V. Ermolova [et al.] // Modern Foreign Psychology. 2020. Vol. 9. N 4. P. 89-102. DOI: 10.17759/jmfp.2020090408
17. Taramova M.S., Gamataeva S.Kh., Tsechoeva A.M. Integration of Digital Technologies into the Educational Process: Experience and Challenges for Educators // Problems of Modern Teacher Education. 2024. N 85-2. P. 339-342.
18. Fedorov A.A., Ilaltdinova E.Yu., Frolova S.V. "Generational Convention" in the New World of Education // Higher Education in Russia. 2018. Vol. 27. N 7. P. 28-38. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38
19. Chernigovskaya E.S. Generational Connection in Teacher Education: Reverse Mentoring // Bulletin of Buryat State University. Education. Personality. Society. 2023. N 1. P. 89-94. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-89-94
20. Shamis E.M., Nikonov E.N. Generational Theory. The Extraordinary X. Moscow: Synergy University Publishing House, 2022. 192 p.
21. Yarychev N.U. Value Orientation System across Generations // Eurasian Scientific Journal. 2016. N 2. P. 52-55.
22. Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Multigenerational Workplaces / R.V.S. Praveen [et al.] // European Economic Letters. 2025. Vol. 15. N 2. P. 1954-1969. DOI: 10.52783/eel.v15i2.3019
23. Gutierrez-Atienza S. Leadership and management in multigenerational teaching staff in the new normal // International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities (IJMESH). 2021. Vol. 4. N 2. P. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i2.619>

Поступила в редакцию: 31.03.2025

Принята в печать: 02.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ