

Научная статья

УДК 37.082

<https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-6-88-101>

## Работа с управленческим кадровым резервом системы образования региона: проектирование изменений

Лариса Германовна Смышляева<sup>1, 2, 3</sup>, Ольга Рамазановна Нерадовская<sup>4, 5</sup>,  
Наталья Александровна Киселева<sup>6</sup>, Михаил Григорьевич Минин<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>2, 4</sup> Томский областной институт повышения квалификации работников образования,  
Томск, Россия

<sup>3</sup> Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, Россия

<sup>5</sup> Томский государственный педагогический университет, Томск, Россия

<sup>6</sup> Администрация Томской области, Томск, Россия

<sup>7</sup> Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск, Россия

<sup>1, 2, 3</sup> [laris.s@mail.ru](mailto:laris.s@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5323-7293>

<sup>4, 5</sup> [neradovskayaor@mail.ru](mailto:neradovskayaor@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8400-9648>

<sup>6</sup> [nkiseleva@bk.ru](mailto:nkiseleva@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7139-0665>

<sup>7</sup> [minin@tpu.ru](mailto:minin@tpu.ru), <https://orcid.org/0009-0003-5848-9080>

### Аннотация

Обозначены актуальные задачи развития общего образования с позиций новой национальной стратегии и региональных практик, выявленные на основе метода теоретического анализа и изучения действующих нормативно-правовых документов федерального уровня. Показаны современные особенности работы с управленческими кадровыми резервами системы образования на региональном уровне, включая аспекты их формирования с учетом личностно-профессиональных характеристик претендентов. Актуализирована важность поиска новых эффективных подходов к развитию управленческого кадрового потенциала региональных систем образования, что обусловлено требованиями их трансформационных преобразований в новых социокультурных условиях. Задана андрагогическая фокусировка при решении задач анализа состояния действующих подходов к работе с управленческими кадровыми резервами системы образования регионов и задач проектирования необходимых изменений в них. Приведены данные изучения опыта Томской области в данном направлении по развитию кадрового потенциала региональной системы образования. Представлены результаты эмпирического исследования (в период 2024–2025 гг. на базе Томского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования), отражающие понимание характера необходимых изменений в работе с рассматриваемой группой управленческого резерва. Предложены обоснованные способы и средства осуществления таких изменений, актуализирующие интеграционные процессы, акселерацию карьерных смыслов, индивидуальное образовательное сопровождение резервистов, включая наставничество. Данные исследования получены на региональном эмпирическом материале посредством использования методов опроса, фокус-группы и экспертного метода. Практическая значимость материалов исследования состоит в возможности их использования для развития региональных практик работы с управленческими кадровыми резервами системы образования посредством проектирования изменений, нацеленных на повышение эффективности этой работы. Сформулированы конкретные предложения, важные для совершенствования кадровой политики в системе общего образования региона и страны по части работы с управленческими кадровыми резервами.

**Ключевые слова:** система образования региона, кадровая политика, кадровый потенциал, управленческий кадровый резерв, андрагогические принципы, работа с управленческим кадровым резервом, интеграционные процессы

**Благодарности.** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы прикладного характера по государственному заданию ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (12.7-2025-1 Система формирования и развития управленческого кадрового резерва системы образования).

**Для цитирования:** Смышляева Л.Г., Нерадовская О.Р., Киселева Н.А., Минин М.Г. Работа с управленческим кадровым резервом системы образования региона: проектирование изменений // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2025. Вып. 6 (64). С. 88–101. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-6-88-101>

Original article

## Working with the regional education system's management personnel reserve: designing changes

Larisa G. Smyshlyaeva<sup>1, 2, 3</sup>, Olga R. Neradovskaya<sup>4, 5</sup>, Nataliia A. Kiseleva<sup>6</sup>, Michael G. Minin<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

<sup>2, 4</sup> Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Education Workers, Tomsk, Russian Federation

<sup>3</sup> National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation

<sup>5</sup> Tomsk State Pedagogical University, Tomsk, Russian Federation

<sup>6</sup> Administration of the Tomsk Region, Tomsk, Russian Federation

<sup>7</sup> National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation

<sup>1, 2, 3</sup> [laris.s@mail.ru](mailto:laris.s@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5323-7293>

<sup>4, 5</sup> [neradovskayaor@mail.ru](mailto:neradovskayaor@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8400-9648>

<sup>6</sup> [nkiseleva@bk.ru](mailto:nkiseleva@bk.ru), <https://orcid.org/0000-0001-7139-0665>

<sup>7</sup> [minin@tpu.ru](mailto:minin@tpu.ru), <https://orcid.org/0009-0003-5848-9080>

### Abstract

The article outlines the current challenges of developing general education from the perspective of the new national strategy and regional practices, which have been identified based on the method of theoretical analysis and the study of existing federal legal documents. The article also highlights the current features of working with management personnel reserves in the education system at the regional level, including aspects of their formation based on the personal and professional characteristics of applicants. The article emphasizes the importance of finding new effective approaches to developing the management personnel potential of regional education systems, which is crucial for their transformational changes in the new sociocultural environment. The article sets an andragogical focus on analyzing the current approaches to working with management personnel reserves in the regional education system and designing the necessary changes. The results of an empirical study (conducted in the period 2024–2025 at the Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Education Workers) are presented, reflecting an understanding of the nature of the necessary changes in working with the considered group of management reserves. Reasoned ways and means of implementing such changes are proposed, which actualize integration processes, accelerate career meanings, and provide individual educational support for reservists, including mentoring. The research data were obtained from regional empirical material using survey methods, focus groups, and expert methods. The practical significance of the research materials lies in the possibility of using them to develop regional practices for working with management personnel reserves in the education system through the design of changes aimed at improving the efficiency of this work. The article formulates specific proposals that are important for improving the personnel policy in the general education system of the region and the country in terms of working with management personnel reserves.

**Keywords:** *regional education system, personnel policy, human resources, management personnel reserve, andragogical principles, working with the management personnel reserve, integration processes*

**Acknowledgements.** The article was prepared as part of the implementation of applied research work under the state assignment of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

**For citation:** Smyshlyayeva L.G., Neradovskaya O.R., Kiseleva N.A., Minin M.G. Rabota s upravlencheskim kadrovym rezervom sistemy obrazovaniya regiona: proyektirovaniye izmeneniy [Working with the regional education system's management personnel reserve: designing changes]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2025, vol. 6 (64), pp. 88–101. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-6-88-101>

Отечественное образование в настоящее время переживает этап активной трансформации, реагируя на огромное количество вызовов и изменений, рождаемых современным миром. Это связано с существенными преобразованиями реальности и ее новыми социокультурными контекстами (тотальная цифровизация, искусственный интеллект, широкая вариативность способов организации коммуникации и др.), что отражается в геополитике, экономике, архитектуре рынка труда и общественной жизни [1, 2].

Идентификационными признаками трансформации в системе образования (в том числе и на уровне региона), в отличие от других видов изменений, являются рождение и формализация новых норм его деятельности по всем базовым процессам (на уровне деятельности образовательных организаций), системообразующим среди которых является собственно образовательный [3–6]. Такая новая нормальность проявляется в следующем: 1) изменение содержания образования, что будет отражаться в новых типах образовательных результатов, новых типах образовательных программ – изменения контента, дизайна, технологической обеспеченности, способов оценивания результативности; 2) изменения характеристик субъектной активности представителей образовательных сообществ, выражающиеся в возникновении новых типов деятельности и способов ее реализации, вследствие появления образовательных новых целей/представлений и средств; 3) изменения организационной структуры образовательных организаций: появление новых типов структур и связей, расширение и обогащение институциональных отношений с другими организациями, формирование вокруг образовательной организации новых неформальных организованностей/сообществ; 4) изменения в сфере коммуникаций – новые форматы кооперации, новые способы и средства осуществления коммуникации и управления ею, все это определяет рождение изменений в академической, организационной и корпоративной культурах.

Базовые социокультурные и социально-экономические контексты обуславливают актуальность трансформационных изменений в системе непрерывной подготовки кадров для системы образования в региональном измерении: новые геополитические условия международных взаимоотношений; современные стратегические приоритеты России (новый пакет национальных проектов, три из которых связаны с образованием – «Молодежь и дети», «Кадры», «Семья») с ключевыми установками на мировоззренческий и технологический суверенитет [7]; новая стратегия развития образования в Российской Федерации до 2036 г. [8]. Анализ специальной литературы и мнений авторитетных экспертов позволяет обозначить те аспекты образовательной реальности, где проявляются трансформационные преобразования на региональном уровне [9, 10].

1. Практика интеграционных процессов и кооперации в региональных экосистемах образования (общее образование, среднее профессиональное образование, высшее образование, рынок труда).

2. Профессиональная идентичность кадров системы образования и ее кадровая политика (компетенции, квалификации, личностные профили педагогов и управленческих кадров; принципы и способы управления личностно-профессиональным развитием кадрового потенциала системы образования).

3. Карьеропостроение в образовании (альтернативные сценарии педагогической карьеры, включая вовлечение в сферу педагогического труда выпускников непедagogических направлений подготовки, включая педагогическую магистратуру и профессиональную переподготовку педагогической направленности).

4. Взаимодействие региональных институтов развития образования с университетскими сообществами в направлении инноваций и научно-педагогических исследований (обмен опытом и создание обновленного видения целей и способов кооперации для развития механизмов внутрирегионального и межрегионального в направлении инноваций и научно-педагогических исследований). Трансформация опыта взаимодействия региональных институтов развития образования с университетскими сообществами связана с решением задачи обновления механизмов непрерывного трансфера нового научно-педагогического знания в образовательные программы высшего и дополнительного профессионального образования для педагогических и управленческих кадров.

Новые организационные и технологические решения (алгоритмы, способы, инструменты) обеспечения качества общего образования (включая аспекты воспитания и социализации) в следующих линиях образовательной деятельности: методики обучения школьным предметам (в доминанте – предметы естественно-научного цикла); профориентация и карьеропостроение: дети, молодежь, взрослые, нацеленные на изменение карьерных стратегий (в том числе ветераны боевых действий – участники специальной военной операции); социализация и профилактика социальных девиаций, включая их киберпроявления (в том числе арт-педагогика, физическая культура и спорт); обеспечение безопасности и создание условий для психологического благополучия, развития потенциала участников образовательных отношений в различных образовательных средах; содействие детям и молодежи в интериоризации российских традиционных духовно-нравственных ценностей (арт-педагогика, взаимодействие с религиозным православным сообществом, казачеством); медийная активность образовательных сообществ в логике ценностей взаимодействия; специальная педагогика и инклюзивное образование; адаптация к новым социокультурным контекстам (обучение русскому языку граждан из ближнего зарубежья, создание образовательных программ и практик их социокультурной адаптации к российскому контексту); связанность практик среднего профессионального и высшего образования – непрерывная профессионализация молодежи в контексте связи с запросами рынков труда и потребностями в самореализации через сопровождаемое карьеропостроение.

В обобщенном виде отметим особо социально-педагогически значимые новые явления в системе образования страны (выявлены на основе анализа специальной литературы, экспертных мнений и практического опыта), которые и обуславливают необходимость трансформационных преобразований:

- установка на развитие человекоцентричности – доминанта политики заботы в образовательных практиках;
- активная интеграция искусственного интеллекта и опора на большие данные при реализации образовательных задач и принятии решений;
- новые социально-психологические характеристики и образовательные потребности родителей;
- изменение форматов и инструментов коммуникаций в образовании с учетом особенностей межпоколенческого диалога;
- новые проявления информационно-психологических деструкций, в частности буллинга, и новые образовательные задачи по профилактике и противодействию этих явлений;
- новые подходы к профилактике саморазрушающего поведения в детской и молодежной среде;
- новые способы и средства содействия молодежи в обретении и укреплении личностной идентичности через интериоризацию традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

Не требует особых доказательств тезис о том, что эффективность решения задач трансформации образования зависит от уровня профессионализма кадров этой сферы (зрелость кадрового

потенциала систем образования регионов страны). Особо значимым здесь является профессионализм управленческих кадров.

Классификатор управленческих должностей позволяет соотносить управленческий уровень руководителей из семи основных сфер деятельности, охватывающих практически все возможные сферы деятельности руководителей: федеральные органы власти и управления; региональные органы власти и управления; органы местного самоуправления; подведомственные органам власти (бюджетные) организации; государственные корпорации и институты развития; общественно-политические организации и НКО; предприятия и коммерческие организации [11].

На универсальном уровне профессиональную компетентность управленческих кадров достаточно полно и системно, на наш взгляд, представлена в модели управленческой готовности кадров, разработанной Ю.В. Синягиным в 2017 г., – модель 3-9К [12]. Данная модель включает три вида готовности (лидерскую, менеджерскую и экспертную) с четкими критериями оценивания сформированности каждого вида готовности. К критериям лидерской готовности Ю.В. Синягин относит стратегическое лидерство, настойчивость, целеустремленность и силу личности, компетенции межличностного и социального взаимодействия. К критериям менеджерской – управленческую компетентность, компетентность самоуправления и готовность к командной работе. Об экспертной готовности, по мнению автора, свидетельствует масштабность мышления, готовность к саморазвитию (развитию потенциала) и экспертно-аналитическая компетентность.

Такая модель выступает основой личностно-профессиональной матрицы при оценивании потенциала участников образовательных программ для резервов управленческих кадров системы образования в практиках РАНХиГС. В работе с такими резервами в плане их образовательного сопровождения при проектировании образовательных программ компетенции, рассматриваемые в качестве образовательных результатов, могут структурироваться следующим образом: надотраслевые управленческие компетенции (лидерская и менеджерская готовности); отраслевые экспертные компетенции (отраслевая экспертность, которая отражена в перечнях общепрофессиональных компетенций ФГОС ВО (бакалавриат, специалитет, магистратура) и профессиональных стандартах, регламентирующих специфику педагогической деятельности в той или иной области); компетенции, связанные с реализацией ролевого репертуара должностной карьерной гипотезы, отражающей уровень и специфику управленческой деятельности в системе образования.

Экспертность при этом понимается как высокий уровень знаний, навыков и опыта в области образования. Это отражает степень профессиональной педагогической компетентности специалиста, позволяющей ему квалифицированно и объективно оценивать различные явления и грамотно формулировать предложения, связанные с решением различных проблем функционирования и развития образовательных систем.

Отметим, что образование – это сфера профессионального труда (сегмент рынка труда). Человек, вовлеченный в данную сферу педагогического труда, – субъект профессиональной деятельности в сфере образования (педагогической деятельности, андрагогической деятельности, научно-исследовательской деятельности, управленческой деятельности). В зависимости от специфики труда в сфере образования можно выделить несколько типов карьеры в образовании – это про самореализацию человека: педагог-предметник/методист; педагог-исследователь; управленец в сфере образования.

Проблема, рассмотрению которой посвящена данная статья, состоит в выявлении необходимых трансформационных изменений (на концептуальном и организационно-методическом уровнях) в системе подготовки резерва управленческих кадров для системы образования в региональном срезе. Одним из ключевых акторов этой работы выступает региональный институт развития образования.

Заданные исследовательские контексты будут показаны на основе анализа и научно-педагогического опыта Томской области в таком направлении кадровой политики, как работа с управленческими кадровыми резервами системы образования. В качестве эмпирических методов использовал-



ся опрос 104 участников программы работы с резервом управленческих кадров системы образования Томской области. С целью обсуждения результатов анкетирования была проведена фокус-группа, участниками которой стали 19 экспертов – руководителей образовательных организаций Томской области, ведущих специалистов Томского областного института повышения квалификации работников образования (ТОИПКРО), ученые Томского государственного педагогического университета (ТГПУ).

Прежде всего следует отметить, что процесс подготовки управленческих кадров для системы образования в логике образовательного сопровождения – это андрагогическая практика. Ее реализация строится при опоре на ряд принципов, а именно: актуализацию самоопределения и субъектной позиции; приоритет самообразования; индивидуализацию; контекстность; опору на опыт обучающегося; осознанность; диалоговость и интерактивность в образовательном взаимодействии; рефлексия образовательного опыта; ориентацию на смыслы карьеропостроения (карьерное развитие) [13–19].

При реализации программ образовательного сопровождения участников резерва управленческих кадров системы образования региона, на наш взгляд, представляется целесообразным обращение к методологии дополнительного профессионального образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) как флагманского центра страны в сфере работы с управленческими кадровыми резервами [20]. Эта методология акцентирует следующие требования к качеству данных образовательных программ:

1. Интеграция кадровой политики и дополнительного профессионального образования.
2. Ускоренная профессионализация.
3. Наличие ценностно-содержательно ядра дополнительных профессиональных программ (инвариантная компонента).
4. Индивидуализация образовательного сопровождения.
5. Вариативность контента и организационно-деятельностных форматов дополнительных профессиональных программ.
6. Опора на личностный, профессиональный и карьерный опыт слушателя.
7. Ставка на развитие потенциала человека.
8. Диалоговость и интерактивность в образовательном взаимодействии.
9. Рефлексия образовательного опыта.
10. Содействие слушателям в карьеропостроении.
11. Создание среды нетворкинга.
12. Участие мотивационных спикеров.

Цель опроса – выявление мнений участников действующего состава резерва управленческих кадров системы образования Томской области об удовлетворенности качеством индивидуального образовательного сопровождения личностно-профессионального развития и повышения уровня готовности к управленческой деятельности в образовательных организациях региона и перспективах развития этой кадровой практики. Исследование проводилось на базе ТОИПКРО в 2025 г. посредством опроса участников программы работы с резервом управленческих кадров системы образования Томской области (104 человека).

Действующая модель формирования управленческого кадрового резерва системы образования и сопровождения его участников построена с учетом действующих подходов, заданных Министерством просвещения Российской Федерации, включает шесть этапов.

1. Подача документов на участие в конкурсе по отбору кандидатов в состав кадрового управленческого резерва системы образования Томской области.

2. Отбор претендентов (анализ портфолио и рекомендательных писем, диагностика сформированности надпрофессиональных компетенций на платформе «Россия – страна возможностей», тестирование, собеседование).

3. Зачисление в состав управленческого кадрового резерва системы образования.
4. Индивидуальное образовательное сопровождение участника в кадровом резерве.
5. Заявка на вакантную управленческую должность.
6. Представление на замещение вакантной должности руководителя.

В составе резерва управленческого кадрового резерва системы образования Томской области (2024, 2025 гг.) состоят действующие педагоги региона. Характеристика кандидатов в соответствии с анализом конкурсных документов: средний возраст кандидатов составляет 41 год; 94 % кандидатов – действующие сотрудники образовательных организаций, в том числе 21 % – действующие руководители (заместители руководителей); 34 % кандидатов имеют документ об образовании «Менеджмент в образовании»; 67 % кандидатов представлены на конкурс от образовательных организаций, в которых они работают в настоящее время, или органами местного самоуправления.

Участникам опроса был предложен ряд вопросов анкеты, специально разработанной в ходе исследования:

1. Как бы Вы оценили существующую практику работы с управленческим кадровым резервом системы образования Томской области? (очень эффективная/скорее эффективная, но нужны некоторые коррективы/существенно нуждается в развитии/малоэффективная)
2. Оцените уровень эффективности индивидуального образовательного сопровождения личностно-профессионального развития участников программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области? (высокий/средний/низкий)
3. Считаете ли Вы целесообразной практику закрепления наставника за каждым участником программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области? (да/нет)
4. Каким способом целесообразнее всего назначать наставника? (наставника выбирает участник программы/наставники назначаются руководителем программы/затрудняюсь с ответом)
5. По Вашему мнению, должны ли быть общие содержательные блоки у программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования? (да/нет/затрудняюсь с ответом)
6. Целесообразно ли проведение объединенных (совместных) занятий по отдельным модулям для участников программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования? (да/нет/затрудняюсь с ответом)
7. Нужны при работе с резервами управленческих кадров системы образования региона постоянно действующие коммуникационные площадки по обсуждению актуальных для участников проблем их личностно-профессионального развития, действующих как неформальные профессиональные сообщества, – акселераторы карьерных смыслов? (да/нет/затрудняюсь с ответом)
8. Какие специалисты, представители каких сфер общественной жизни/экономики, люди какой биографии, кто конкретно наиболее эффективен как мотивационный спикер для участников программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области? (предложите свой вариант ответа)

Результаты анализа данных проведенного опроса были обсуждены в рамках проведения специально организованной фокус-группы с участием 19 экспертов (руководителей образовательных организаций Томской области, ведущих специалистов ТОИПКРО, ученых ТГПУ) в программе регионального форума «Август.ПРО: матрица педагогических изменений» в августе 2025 г. Целью фокус-группы была формулировка предложений по развитию региональной практики работы с управленческими кадровыми резервами системы образования на региональном уровне в плане повыше-

ния ее эффективности по критерию роста уровня личностно-профессиональной готовности резервистов к управленческой деятельности в образовательных организациях региона.

Представим результаты, полученные по итогам проведенного опроса. Так, 46,1 % респондентов обозначают, что существующая практика работы с управленческим кадровым резервом системы образования Томской области является очень эффективной, 44,2 % из них оценивают ее как скорее эффективную, но нуждающуюся в некоторых коррективах, 3,9 % опрошенных говорят о том, что такая практика существенно нуждается в развитии, а 5,8 % считают ее малоэффективной. Это означает, что большая часть будущих руководителей в сфере образования на собственном примере ощущает действенность реализуемой программы по работе с управленческим кадровым резервом. Меньшая часть участников испытывает необходимость улучшения данной практики, что связано с важностью осмысления потенциала ее развития. Только несколько человек (шесть респондентов) по тем или иным причинам не могут ее применить.

Уровень эффективности индивидуального образовательного сопровождения личностно-профессионального развития участников программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области оценили как высокий 59,6 % опрошенных, 30,8 % участников опроса считают его средним, а 9,6 % – низким. Следовательно, чуть более 40 % не удовлетворены оказываемым индивидуальным сопровождением и нуждаются в более детальной проработке запросов и предлагаемых возможностей такой работы.

Подавляющее большинство будущих руководителей в сфере образования (94,2 %) считают целесообразной практику закрепления наставника за каждым участником программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области. Только 5,8 % респондентов не понимают целесообразности наставнической практики в рамках реализации обозначенной программы. Контекстуальные факторы указывают на отсутствие опыта наставничества или на имеющуюся непродуктивную практику у данной категории респондентов, возможное индифферентное отношение к проводимому опросу.

Ответы участников на вопрос о том, каким способом целесообразнее всего назначать наставника, распределились следующим образом: 36,5 % респондентов считают, что эффективнее, когда наставника выбирает участник программы, 42,3 % опрошенных принимают назначение наставника без их участия, а 21,2 % затруднились с выбором способа назначения наставника. Это позволяет установить наличие безынициативной позиции опрашиваемых в части выбора способов деятельности.

На вопрос о целесообразности содержательно связывать программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования, 13,5 % будущих руководителей в сфере образования затруднились ответить, а остальные 86,5 % респондентов дали положительный ответ, понимая взаимосвязанность различных уровней управления и наличие общих компонентов программы подготовки.

Схожее распределение ответов наблюдается и на вопрос о полезности проведения объединенных занятий по отдельным модулям для участников программы подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования: целесообразность совместных занятий понимают 87,5 % будущих руководителей в сфере образования, 1 % – не понимают, 11,5 % респондентов затруднились с ответом.

Важно то, что 85,6 % опрошенных уверены, что при работе с резервами управленческих кадров системы образования нужно практиковать постоянно действующие коммуникационные площадки по обсуждению актуальных для участников проблем их личностно-профессионального



развития, действующих как неформальные профессиональные сообщества, – акселераторы карьерных смыслов, 11,5 % из них затруднились с ответом на этот вопрос, 2,9 % не понимают необходимости такой практики.

На наш взгляд, крайне важным является понимание образовательного запроса резервистов на то, какие специалисты, представители каких сфер общественной жизни/экономики, люди какой биографии, кто конкретно наиболее эффективен как мотивационный спикер для участников программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области.

Приведем данные анализа ответов на этот вопрос. Достаточно большой интерес будущих руководителей вызывают действующие опытные управленцы-практики сферы образования. Такой ответ дали 28,8 % опрошенных. При этом данная категория респондентов обозначает значимость сферы жизнедеятельности спикеров и наличие определенного опыта без отнесения к конкретной личности. Аналогичное количество респондентов (28,8 %) указали, что у них нет предложений, продемонстрировав незнание или незаинтересованность в данном вопросе. 23,1 % респондентов считают важным привлечение спикеров не только из сферы образования, но и культуры, экономики, спорта и др. Данная группа респондентов также не стала определять или затруднилась с перечислением конкретных спикеров. 15,4 % будущих руководителей в сфере образования обозначили свой образовательный запрос, определив конкретных руководителей или перечислив различные структурные подразделения региональной системы образования, представителей которых они хотели бы видеть в числе мотивационных спикеров для участников программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области. В данном списке оказались преимущественно первые лица региона: губернатор и его заместители, начальники департаментов, различных комитетов и их заместители, руководители вузов, регионального института и центров, директора школ, учреждений дополнительного образования. 3,9 % опрошенных посчитали важным увидеть в числе ключевых спикеров победителей и лауреатов конкурсов профессионального мастерства, ставших лидерами для многих педагогов.

При экспертном обсуждении результатов проведенного эмпирического исследования в рамках специально организованной фокус-группы на площадке регионального форума «Август.ПРО: матрица педагогических изменений» в августе 2025 г. были сформулированы следующие предложения, связанные с кадровой политикой в системе образования региона (работа с управленческими кадровыми резервами в плане повышения ее эффективности по критерию роста уровня личностно-профессиональной готовности резервистов к управленческой деятельности в образовательных организациях региона). Представим их ниже.

1. Актуальны научно-педагогические исследования и научно-методические разработки по интеграции практик наставничества в работу с управленческим кадровым резервом системы образования региона как обязательно заданного программного трека с отлаженными механизмами наставнического сопровождения резервистов в логике индивидуальных задач личностно-профессионального развития каждого из них.

2. Показано развитие практики создания в регионе постоянно действующих коммуникационных площадок по обсуждению актуальных для участников программ управленческого кадрового резерва системы образования региона проблем их личностно-профессионального развития, действующих как неформальные профессиональные сообщества, – акселераторы карьерных смыслов. Важно также практиковать вовлечение в работу таких площадок молодых педагогов для развития мотивации к пробам управленческой деятельности в образовании и нацеленности на построение управленческой карьеры.

3. Целесообразна активизация диагностического и образовательного потенциала платформы «Россия – страна возможностей» в практиках развития управленческой готовности резервистов к работе в образовательной системе региона.

4. Перспективной практикой работы с управленческими кадровыми резервами системы образования региона выступают «сквозные образовательные форматы», когда организовываются объединенные (совместные) занятия по отдельным модулям для участников программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования.

5. В работе с управленческим кадровым резервом системы образования Томской области не в полной мере актуализирован образовательный потенциал встреч резервистов с мотивационными спикерами.

Обобщение материалов проведенного исследования позволяет сформулировать ряд заключительных положений. Компонентами личностно-профессионального профиля резервиста, которые необходимо учитывать и развивать, выступают: наличие высшего профильного педагогического/психолого-педагогического/специального дефектологического образования (бакалавриат, специалитет, магистратура); наличие профессионального управленческого образования (профильная магистратура, профессиональная переподготовка и повышение квалификации); управленческий и экспертно-отраслевой опыт (наличие опыта педагогической/научно-педагогической деятельности, управленческой деятельности не менее трех лет); приверженность ценностям развития и служения, их отражение в профессиональном мировоззрении и профессиональной деятельности; личностно-профессиональные характеристики в логике модели (3-9К) Ю.В. Синягина. Целесообразно создание единой для страны концепции формирования управленческого кадрового резерва системы образования и работы с ним.

Требуют дальнейшего развития практики индивидуального образовательного сопровождения участников программ работы с управленческим кадровым резервом системы образования региона, в частности наставничества, организованного как самостоятельного сквозного программного трека в работе с резервистами. Необходимо организовывать работу с управленческим кадровым резервом системы образования как андрагогической практики на основе соответствующих принципов. Эффективной представляется интеграция на концептуальном, содержательном и организационном уровнях процессов работы с участниками программ подготовки управленческого кадрового резерва системы образования Томской области на должности руководителей образовательных организаций и на должности региональных органов исполнительной власти и местного самоуправления, курирующих сферу образования.

На уровне современной кадровой политики региональной системы образования в направлении развития ее управленческого потенциала важно актуализировать следующие приоритеты: усиление интеграционных процессов; ориентация на личностно-профессиональное развитие в практиках карьеропостроения, нацеленного на управленческую деятельность в системе образования; активизация развивающих ресурсов неформального образования, в частности неформальных профессиональных сообществ; развитие практик обращенности к человеческому опыту лучших (мотивационные спикеры, наставничество, мастерские, обучение на рабочем месте и т. п.); реализация доказательных подходов к проектированию и осуществлению изменений в практике работы с управленческими кадровыми резервами системы образования, основанных на использовании больших данных, аналитики и междисциплинарных научных исследований.

#### **Список источников**

1. Казакова Е.И., Кузьминов Я.И. «Мы должны воспитать культуру критического отношения к ответам искусственного интеллекта». О стоящих перед системой образования вызовах беседуют Елена Казакова и Ярослав Кузьминов // Вопросы образования. 2025. № 1. С. 8–24.
2. Поздеева С.И., Смышляева Л.Г., Никитин А.А. Образовательные технологии: осознанная или навязанная необходимость? // Вестник Томского государственного университета. 2024. № 500. С. 197–202.

3. Штопка П. Модернизация как социальное становление (10 тезисов по модернизации) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 6 (30). С. 119–126.
4. Суханова Е.А. Влияние инноваций на организационные изменения в образовательных учреждениях // Переход к Открытому образовательному пространству. Ч. 2: Типологизация образовательных инноваций / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск: Томский государственный университет, 2009. С. 372–396.
5. Прокументова Г.Н. Образовательные инновации: феномен «личного присутствия» и потенциал управления: (Опыт гуманитарного исследования) / [ред. совет: Э.В. Галажинский и др.]. Томск: Издательство Томского государственного университета, 2016. 358 с.
6. Суханова Е.А., Смышляева Л.Г. Управление трансформационными процессами в российском университете: концептуальные основания выбора стратегии // Современное университетское образование: тенденции развития и проблемы трансформации / под ред. Т.А. Костюковой, Л.Г. Смышляевой. Томск: Изд-во Томского государственного университета, 2023. С. 34–108.
7. Национальные проекты. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 07.06.2025).
8. Стратегия развития образования до 2036 года стала главной темой на Всероссийском педагогическом съезде в Москве. URL: <https://edu.gov.ru/press/10275/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-do-2036-goda-stala-glavnoy-temoy-na-vserossiyskom-pedagogicheskom-sezde-v-moskve?ysclid=mftiikk419543981584> (дата обращения: 07.06.2025).
9. Богосян М.В. Принципы профильного обучения в системе современного образования // Вестник Томского государственного педагогического университета (TSPU Bulletin). 2024. Вып. 5 (235). С. 17–24. doi: 10.23951/1609-624X-2024-5-17-24
10. Шабельник М.А. Эффективное использование мессенджеров учителями в медиаобразовательной среде как показатель уровня медиаграмотности // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2024. Вып. 3 (55). С. 17–24.
11. Шебураков И.Б. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: обоснование применения // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1 (21). С. 72–111. doi: 10.23951/2307-6127-2024-3-17-25
12. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.
13. Есенина Е.Ю., Пермиков О.Е., Родичев Н.Ф. Современные зарубежные подходы в образовании взрослых // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2025. № 2 (58). С. 204–211.
14. Родичев Н.Ф., Есенина Е.Ю., Дулаева З.К. Проблема гармонизации представлений об образовании взрослых в контексте проектирования андрагогических технологий // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13, № 2. С. 6–23.
15. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2017. 497 с.
16. Сердюкова Е.Я., Калайдо А.В. Андрагогические аспекты профессиогенеза личности // Педагогика и психология: теория и практика. 2022. № 3 (27). С. 65–72.
17. Суханова Е.А., Смышляева Л.Г., Ларионова А.В. и др. Трансформация практики ДПО в российских университетах: переход к сопровождению развития потенциала человека: науч.-метод. рекомендации. Томск: Изд-во Томского государственного университета, 2023. 72 с.
18. Смышляева Л.Г., Суханова Е.А., Грузных С.Н., Кудашкина Л.А. Развитие андрагогических практик региона: экосистемные отношения университетов и рынка труда // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2022. Вып. 3 (43). С. 79–89. DOI: 10.23951/2307-6127-2022-3-79-89
19. Волкова А.В., Кузьминов М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 5. С. 9–24.
20. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38.

## References

1. Kazakova E.I., Kuzminov Ya.I. “My dolzhny vospitat’ kul’turu kriticheskogo otnosheniya k otvetam iskusstvennogo intellekta”. O stoyashchikh pered sistemoy obrazovaniya vyzovakh beseduyut Elena Kazakova i Yaroslav Kuz’minov [“We need to foster a culture of being critical of artificial intelligence responses”. Elena Kazakova and

- Yaroslav Kuzminov talk about the challenges facing the education system]. *Voprosy obrazovaniya – Educational Studies*, 2025, no. 1, pp. 8–24 (in Russian).
2. Pozdeeva S.I., Smyshlyayeva L.G., Nikitin A.A. Obrazovatel'nyye tekhnologii: osoznannaya ili navyazannaya neobkhodimost'? [Educational technologies: a conscious or imposed necessity?]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2024, no. 500, pp. 197–202 (in Russian).
  3. Shtompka P. Modernizatsiya kak sotsial'noye stanovleniye (10 tezisov po modernizatsii) [Modernization as a social formation (10 theses on modernization)]. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz – Economic and Social Changes: Facts, trends, forecast*, 2013, no. 6 (30), pp. 119–126 (in Russian).
  4. Sukhanova E.A. Vliyaniye innovatsiy na organizatsionnyye izmeneniya v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh [The impact of innovation on organizational changes in educational institutions]. *Perekhod k Otkrytomu obrazovatel'nomu prostranstvu* [Transition to an Open Educational Space. Part 2: Typology of Educational Innovations]. Ed. G.N. Prozumentova. Tomsk, TSU Publ., 2009, pp. 372–396 (in Russian).
  5. Prosumentova G.N. *Obrazovatel'nyye innovatsii: fenomen “lichnogo prisutstviya” i potentsial upravleniya* [Educational innovations: the phenomenon of “personal presence” and the potential of management]. Eds. E.V. Galazhinsky et al. Tomsk, TSU Publ., 2016, 358 p. (in Russian).
  6. Sukhanova E.A., Smyshlyayeva L.G. Upravleniye transformatsionnymi protsessami v rossiyskom universitete: kontseptual'nyye osnovaniya vybora strategii [Management of transformational processes at a Russian University: conceptual foundations for choosing a strategy]. *Sovremennoye universitetskoye obrazovaniye: tendentsii razvitiya i problemy transformatsii* [Modern university education: development trends and problems of transformation]. Eds. T.A. Kostyukova, L.G. Smyshlyayeva. Tomsk, TSU Publ., 2023, pp. 34–108 (in Russian).
  7. *Natsional'nyye proyekty* (in Russian). URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (accessed 7 June 2025).
  8. *Strategiya razvitiya obrazovaniya do 2036 goda stala glavnoy temoy na Vserossiyskom pedagogicheskom s"yezde v Moskve* [The strategy for the development of education until 2036 became the main topic at the All-Russian Pedagogical Congress in Moscow]. URL: <https://edu.gov.ru/press/10275/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-do-2036-goda-stala-glavnoy-temoy-na-vserossiyskom-pedagogicheskom-sezde-v-moskve?ysclid=mftiik419543981584> (accessed 7 June 2025).
  9. Bogosian M.V. Printsipy profil'nogo obucheniya v sisteme sovremennogo obrazovaniya [Principles of specialized education in the modern education system]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta – TSPU Bulletin*, 2024, vol. 5 (235), pp. 17–24 (in Russian). DOI: 10.23951/1609-624X-2024-5-17-24
  10. Shabelnik M.A. Effektivnoye ispol'zovaniye messendzherov uchitelyami v mediaobrazovatel'noy srede kak pokazatel' urovnya mediagramotnosti [Effective use of messengers by teachers in the media education environment as an indicator of the level of media literacy]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2024, vol. 3 (55), pp. 17–24 (in Russian). DOI: 10.23951/2307-6127-2024-3-17-25
  11. Sheburakov I.B. Bazovaya model' kompetentsiy rukovoditeley i spetsialistov organov publichnoy vlasti: obosnovaniye primeneniya [The basic model of competencies of managers and specialists of public authorities: justification of application]. *Lichnost': resursy i potentsial – Personality: Resources and Potential*, 2024, no. 1 (21), pp. 72–111 (in Russian).
  12. Sinyagin Yu.V. *Oprosnik otsenki upravlencheskogo potentsiala v kompleksnoy lichnostno-professional'noy diagnostike* [Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics]. Moscow, RANHiGS “Delo” Publ., 2020. 186 p. (in Russian).
  13. Yesenina E.Yu., Permyakov O.E., Rodichev N.F. Sovremennyye zarubezhnye podkhody v obrazovanii vzroslykh [Modern foreign approaches to adult education]. *Professional'noye obrazovaniye v Rossii i za rubezhom*, 2025, no. 2 (58), pp. 204–211 (in Russian).
  14. Rodichev N.F., Yesenina E.Yu., Dulaeva Z.K. Problema garmonizatsii predstavleniy ob obrazovanii vzroslykh v kontekste proyektirovaniya andragogicheskikh tekhnologiy [The problem of harmonizing ideas about adult education in the context of designing andragogical technologies]. *Professional'noye obrazovaniye i rynek truda – Vocational Education and Labour Market*, 2025, vol. 13, no. 2, pp. 6–23 (in Russian).
  15. Gromkova M.T. *Andragogika: teoriya i praktika obrazovaniya vzroslykh* [Andragogy: Theory and practice of adult education]. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2017. 497 p. (in Russian).
  16. Serdyukova E.Ya., Kalaydo A.V. Andragogicheskiye aspekty professiogeneza lichnosti [Andragogical aspects of personality professionogenesis]. *Pedagogika i psikhologiya: teoriya i praktika – Pedagogy and Psychology. Theory and Practice*, 2022, no. 3 (27), pp. 65–72 (in Russian).



17. Sukhanova E.A., Smyshlyaeva L.G., Larionova A.V. et al. *Transformatsiya praktiki DPO v rossiyskikh universitetakh: perekhod k soprovozhdeniyu razvitiya potentsiala cheloveka* [Transformation of the practice of higher professional education in Russian universities: the transition to support the development of human potential]. Tomsk, Tomsk State University Publ., 2023. 72 p. (in Russian).
18. Smyshlyaeva L.G., Sukhanova E.A., Gruzniy S.N., Kudashkina L.A. Razvitiye andragogicheskikh praktik regiona: ekosistemnyye otnosheniya universitetov i rynka truda [The development of andragogical practices in the region: ecosystem relations between universities and the labor market]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2022, vol. 3 (43), pp. 79–89 (in Russian). DOI: 10.23951/2307-6127-2022-3-79-89
19. Volkova A.V., Kuz'minov M.M., Mitryakova O.L., Rusakova M.M., Faktorovich A.A. Formirovaniye rezerva rukovodyashchikh kadrov obrazovatel'nykh i nauchnykh organizatsiy [Formation of a reserve of senior personnel in educational and scientific organizations]. *Vysshneye obrazovaniye v Rossii – Higher Education in Russia*, 2022, vol. 31, no. 5, pp. 9–24 (in Russian).
20. Komissarov A.G., Sheburakov I.B. Kadrovyye rezervy v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: opyt i novyye smysly [Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya – Public Administration Issue*, 2024, no. 1, pp. 7–38 (in Russian).

**Информация об авторах**

**Смышляева Л.Г.**, доктор педагогических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (пр. Вернадского, 82/1, Москва, Россия, 1119571); Томский областной институт повышения квалификации работников образования (ул. Пирогова, 10, Томск, Россия, 634034); Национальный исследовательский Томский государственный университет (пр. Ленина, 36, Томск, Россия, 634050).

E-mail: laris.s@mail.ru; ORCID ID: 0000-0002-5323-7293; SPIN-code: 9230-7465; Author ID: 56664463200; Researcher ID: A-8439-2017.

**Нерадовская О.Р.**, кандидат педагогических наук, ректор, Томский областной институт повышения квалификации работников образования (ул. Пирогова, 10, Томск, Россия, 634034); Томский государственный педагогический университет (ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061).

E-mail: neradovskayaor@mail.ru; ORCID ID: 0000-0002-8400-9648; SPIN-code: 1605-6720.

**Киселева Н.А.**, администрация Томской области (пл. Ленина, 6, Томск, Россия, 634050).  
E-mail: nkiseleva@bk.ru; ORCID ID: 0000-0001-7139-0665; SPIN-code: 3555-1788.

**Минин М.Г.**, доктор педагогических наук, профессор, Национальный исследовательский Томский политехнический университет (пр. Ленина, 30, Томск, Россия, 634050).

E-mail: minin@tpu.ru; ORCID ID: 0009-0003-5848-9080. SPIN-code: 6618-0628. Author ID: 55576275900; Researcher ID: T-7613-2017.

**Information about the author**

**Smyshlyaeva L.G.**, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (pr. Vernadskogo, 82, bldg. 1, Moscow, Russian Federation, 1119571); Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Education Workers (ul. Pirogova, 10, Tomsk, Russian Federation, 634034), National Research Tomsk State University (pr. Lenina, 36, Tomsk, Russian Federation, 634050).

E-mail: laris.s@mail.ru; ORCID ID: 0000-0002-5323-7293; SPIN-code: 9230-7465; Author ID: 56664463200; Researcher ID: A-8439-2017.

**Neradovskaya O.R.**, Candidate of Pedagogical Sciences, Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Education Workers (ul. Pirogova, 10, Tomsk, Russian Federation, 634034); Tomsk State Pedagogical University (ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Russian Federation, 634061).

E-mail: neradovskayaor@mail.ru; ORCID ID: 0000-0002-8400-9648; SPIN-code: 1605-6720.



**Kiseleva N.A.**, Administration of the Tomsk Region (pl. Lenina, 6, Tomsk, Russian Federation, 634050).

E-mail: nkiseleva@bk.ru; ORCID ID: 0000-0001-7139-0665; SPIN-code: 3555-1788.

**Minin M.G.**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, National Research Tomsk Polytechnic University (pr. Lenina, 30, Tomsk, Russian Federation, 634050).

E-mail: minin@tpu.ru; ORCID ID: 0009-0003-5848-9080; SPIN-code: 6618-0628. Author ID: 55576275900; Researcher ID: T-7613-2017.

*Статья поступила в редакцию 20.09.2025; принята к публикации 30.10.2025*

*The article was submitted 20.09.2025; accepted for publication 30.10.2025*