



## Формирование резерва управленческих кадров системы образования на региональном уровне: концепты обновления

Л. Г. Смышляева<sup>1,2</sup> ✉, С. А. Еварович<sup>1</sup>, Л. Н. Татарина<sup>1</sup>, С. А. Осадчева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup>Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования, Томск, Российская Федерация

✉ [laris.s@mail.ru](mailto:laris.s@mail.ru)

### Аннотация

**Введение.** Разработка стратегии развития образования России до 2036 г. актуализирует значимость формирования единого управленческого кадрового резерва в системе образования. Для обновления практик его формирования необходимо учитывать ключевые социокультурные и технологические контексты, определяющие характеристики образовательной реальности и принципы управления системой на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

**Цель.** Разработка концептуальных основ формирования единого управленческого кадрового резерва системы образования, обеспечивающих эффективное управление развитием кадрового потенциала органов управления образованием.

**Методы.** Для осуществления исследования использовалась совокупность методов: теоретический анализ, фокус-группа, опрос (неструктурированное интервью), экспертные оценки и анализ адресно-тематических материалов из открытых информационных источников.

**Результаты.** Предложены новые концептуально обоснованные подходы к организации работы по комплектованию кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей региональных органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и муниципальных органов управления образованием.

**Научная новизна** состоит в концептуализации подходов к обновлению практик формирования состава единого управленческого кадрового резерва системы образования для регионов Российской Федерации.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы органами управления образованием на региональном и муниципальном уровнях для повышения эффективности региональной кадровой политики и обеспечения целостности управления процессами развития кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** региональная система образования, управление образованием, кадровый резерв, кадровая стратегия, управленческие кадры, кадровый потенциал

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

© Смышляева Л. Г., Еварович С. А., Татарина Л. Н., Осадчева С. А.

**Для цитирования:** Смышляева Л. Г., Еварович С. А., Татарина Л. Н., Осадчева С. А. Формирование резерва управленческих кадров системы образования на региональном уровне: концепты обновления // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 3. С. 111–126. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.013>

Статья поступила в редакцию 31 июля 2025 г.; поступила после рецензирования 16 августа 2025 г.; принята к публикации 18 августа 2025 г.

Original article

## Formation of the reserve of management personnel for the education system at the regional level: Concepts of renewal

Larisa G. Smyshlyayeva<sup>1,2</sup> ✉, Svetlana A. Yevarovich<sup>1</sup>, Lyudmila N. Tatarinova<sup>1</sup>,  
 Svetlana A. Osadcheva<sup>1</sup>

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

<sup>2</sup>Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Educators  
 Tomsk, Russian Federation  
 ✉ [laris.s@mail.ru](mailto:laris.s@mail.ru)

### Abstract

**Introduction.** The development of Russia's education strategy up to 2036 highlights the importance of creating a unified management personnel reserve within the education system. To update the practices of forming this reserve, it is necessary to take into account the key sociocultural and technological contexts that define the characteristics of the educational reality and the principles of managing the system at the federal, regional, and municipal levels.

**The aim** of the research is to develop the conceptual foundations for forming a unified management personnel reserve within the education system, ensuring effective management of the development of human resource potential in educational administration bodies.

**Methods.** To carry out the research, a set of methods was used: theoretical analysis, focus group, survey (unstructured interview), expert assessments and analysis of targeted thematic materials from open information sources.

**Results.** New conceptually grounded approaches have been proposed for organising the process of forming a personnel reserve to fill vacant positions of heads of regional executive authorities responsible for state management in the field of education, as well as municipal education management bodies.

**Scientific novelty.** The scientific novelty of the research lies in conceptualising approaches to updating the practices of forming the unified managerial personnel reserve of the education system for the regions of the country.

**Practical significance.** The results of the study can be used by education management authorities at the regional and municipal levels to improve the effectiveness of regional personnel policy and ensure the integrity of managing the processes involved in developing human resource potential.

**Key words:** regional education system, education management, personnel reserve, personnel strategy, managerial staff, human resource potential

**Funding.** The article was written on the basis of the RANEPА state assignment research programme.

**For citation:** Smyshlyaeva L. G., Yevarovich S. A., Tatarinova L. N., & Osadcheva S. A. (2025). Formation of the reserve of management personnel for the education system at the regional level: Concepts of renewal. *Vocational Education and Labour Market*, 13(3), 111–126. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.013>

Received July 31, 2025; revised August 16, 2025; accepted August 18, 2025.

## Введение

Формирование стратегии развития образования России до 2036 года, старт новых национальных проектов – «Молодежь и дети», «Семья», «Кадры» – актуализируют необходимость пристального внимания к вопросу профессиональной готовности кадров национальной системы образования.

Ключевую роль в этом вопросе играет профессионализм управленческих кадров — как действующих специалистов, так и тех, кто только планирует включиться в управленческую деятельность для реализации своего потенциала. Эти люди составляют управленческий кадровый резерв, понимаемый как подготовленная группа профессионалов в различных отраслях экономики, способных в будущем замещать руководящие должности (Чуланова, Мокрянская, 2017; Шебураков, Татаринова, 2021).

Исследование закономерностей личностно-профессионального и карьерного развития руководителей органов публичной власти на протяжении ряда лет является ключевым направлением деятельности научного коллектива факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшей школы государственного управления» (ВШГУ) РАНХиГС, что отражено в трудах его сотрудников (Баркова и др., 2023; Диагностика и профессиональное развитие..., 2021; Комиссаров, Шебураков, 2024; Лаврова и др., 2024; Переверзина и др., 2024; Рожок, 2020; Чирковская, 2019; Шебураков, 2021).

Для понимания концептуальных оснований обновления уже сложившихся к настоящему времени практик формирования резерва управленческих кадров важно понимать те наиболее значимые социокультурные и технологические контексты, которые определяют смыслы и направления трансформационных процессов в сфере отечественного образования.

Анализ экспертных мнений позволяет обозначить контексты, обуславливающие трансформационные преобразования национальной системы образования:

- 1) новый технологический уклад экономики, основанный на тотальной цифровизации всех сфер человеческой жизни и все более активного использования в них искусственного интеллекта;
- 2) новая организация трудовых пространств и трудовой занятости, проявлениями которой являются сложные (нелинейные) карьерные стратегии и сценарии человека;
- 3) особенности международных коммуникаций современной России и новые геополитические вызовы;

4) существенные социокультурные изменения организационных укладов в практиках работы с человеком (рождение новых коммуникативных норм, способов и средств общения между людьми и др.) (Басюк, 2022; Современное университетское образование..., 2023).

Представляется важным показать связанность данных контекстов с глобальными трендами современного мира:

1) человекоцентричность, отражающая приоритеты нацеленности государственной политики на развития человеческого потенциала и человеческого капитала;

2) активное долголетие и непрерывное развитие человека на протяжении жизни;

3) всевозрастающая роль коммуникаций и вовлеченности человека в различные сообщества;

4) укрепление ценностной составляющей в практиках работы с человеком;

5) широкомасштабное использование больших данных в управленческой и экспертной деятельности (Суханова и др., 2023).

Новые социокультурные условия, обусловленные показанными выше контекстами и трендами, актуализируют *необходимость концептуализации обновления подходов* к формированию и развитию единых управленческих кадровых резервов системы образования. В особом исследовательском внимании при этом нуждаются требования (личностно-компетентностный профиль) к претендентам на управленческие должности, процедуры, способы и средства оценки их соответствия этим требованиям.

Вышеизложенное обусловило постановку *проблемы*, решению которой посвящена статья: какие концепты составляют основу отечественной практики обновления подходов к формированию резерва управленческих кадров системы образования на региональном уровне.

Соответственно, *целью настоящего исследования* стала разработка новых концептуальных основ формирования и развития единого управленческого кадрового резерва системы образования для обеспечения эффективного управления развитием кадрового потенциала органов управления образованием (региональный и муниципальный уровни) и системы общего, среднего профессионального, дополнительного профессионального педагогического образования. Достижение заявленной цели связано с решением следующих *задач*:

1) выявить особенности современной образовательной реальности страны (субъектов РФ), которые необходимо учитывать при формировании резерва управленческих кадров системы образования;

2) проанализировать региональный опыт по формированию резерва управленческих кадров системы образования (руководителей региональных и муниципальных органов управления образованием и их заместителей);

3) сформулировать теоретически и эмпирически обоснованные концепты преобразования подходов к работе по комплектованию составов кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей региональных и муниципальных органов управления образованием.

*Научная новизна* исследования состоит в концептуализации подходов к обновлению практик формирования состава единого управленческого кадрового резерва системы образования для субъектов Российской Федерации.

## Методы

В качестве методологической базы исследования были определены следующие научные подходы;

- *системный* (И. В. Блауберг, В. А. Дмитриенко, И. К. Шалаев, Э. Г. Юдин, В. А. Якунин и др.), обеспечивающий рассмотрение целостности системы образования с его кадровой компонентой (кадровая политика, кадровые процессы, антропологическая составляющая) при проектировании изменений в практиках управления развитием кадрового потенциала;

- *деятельностный* (А. Н. Леонтьев), выступающий основой для модельного видения преобразований в системе и процессах управления развитием кадрового потенциала, создания нового прототипа кадровых процедур, позволяющих привлечь в систему образования наиболее профессиональных людей с максимально высоким уровнем готовности к эффективной управленческой деятельности;

- *компетентностный* (В. И. Байденко, Э. Ф. Зеер, И. А. Зимняя, Л. Г. Смышляева и др.), обеспечивающий возможность создания компетентностных профилей управленческих кадров как основы для диагностики их потенциала и развития их личности и профессиональной субъектности;

- *ресурсный* (А. А. Мударисов, О. Ю. Переверзина, Е. В. Селезнева, Ю. В. Синягин, Е. Г. Чирковская, И. Б. Шебураков), позволяющий рассматривать управленческий потенциал как совокупность внутренних и внешних ресурсов для личностно-профессионального развития;

- *антропологический* (Б. Г. Ананьев, Б. М. Бим-Бад, Л. К. Рахлевская, В. М. Розин, В. И. Слободчиков, К. Д. Ушинский и др.), рассматривающий человека как целостность индивидуальности, личности, индивидуальности, субъектности и универсума, что важно для принятия кадровых решений в контексте диагностики и развития человеческого потенциала (антропопрактика);

- *социокультурный* (А. А. Макареня, Т. А. Ромм, П. А. Сорокин, А. М. Цирульников и др.), актуализирующий ценность анализа социокультурной ситуации в любом взаимодействии (в том числе практики управленческих коммуникаций), отражает системные взаимосвязи личности, общества и культуры, целостность и единство культуры и социальности; реализует возможность осуществления социокультурных контекстов при проектировании обновлений / трансформаций процессов управления образованием;

- *андрагогический* (М. Т. Громкова, С. И. Змеев, Л. Г. Смышляева и др.), обеспечивающий методологическую опору на ценности, принципы и технологии в практиках управления развитием кадрового потенциала системы образования.

Для решения первой задачи исследования (*выявить особенности современной образовательной реальности страны, субъектов РФ*) применен метод экспертного опроса (данные получены на основе интервьюирования 87 экспертов из восьми федеральных округов Российской Федерации). В качестве экспертов выступили руководители институтов развития образованием, структурных подразделений органов власти

и преподаватели образовательных организаций, реализующих программы подготовки педагогических кадров. Также был проанализирован опыт реализации флагманской Программы развития управленческого кадрового резерва системы образования РФ<sup>1</sup> (программа повышения квалификации ВШГУ РАНХиГС, 2024–2025 гг.). На основе контент-анализа 69 проектных предложений выпускников программы выделены ключевые кластеры, отражающие восприятие наиболее значимых проблем в профессиональном сообществе (все участники программы к моменту поступления уже имели опыт управленческой деятельности в органах управления образованием или образовательных организациях).

Для более глубокого понимания особенностей и обобщения регионального опыта по формированию резерва управленческих кадров системы образования (РУКСО)<sup>2</sup> был проведен анализ: видов кадровых резервов в плане их предназначения (сегмент, уровень образования); целей формирования РУКСО; особенностей процедур и методик отбора; источников для формирования РУКСО; наличия и интервалов временных границ для нахождения в РУКСО; регламентации назначения и исключения из состава РУКСО; уникальных практик формирования и работы с региональными РУКСО.

Приведем базовые вопросы неструктурированного интервью и обсуждения с участниками фокус-группы (руководителями региональных и муниципальных органов управления образованием, их заместителями, руководителями ИРО, слушателями дополнительной профессиональной программы ВШГУ РАНХиГС – всего 156 человек):

- *Считаете ли вы, что в нашей стране собран единый управленческий кадровый резерв системы образования, где были бы с единых концептуальных позиций отобраны претенденты из всех субъектов РФ?*
- *Важно ли ориентироваться только на кадровые ресурсы региона / отрасли при формировании РУКСО? Насколько эффективны региональные / отраслевые «перетоки» резервистов?*
- *Целесообразно ли связывать практику конкурсов профессионального мастерства с решением задач при формировании РУКСО? Есть ли эффективный опыт, статистика?*
- *Какие методы отбора в состав РУКСО самые продуктивные?*
- *Чего не хватает сегодня работе с РУКСО? Что надо срочно делать для развития этого направления работы с кадровым потенциалом системы образования на региональном уровне?*

В качестве дополнительных источников, использованных для обновления модели формирования РУКСО, были проанализированы научные публикации, отражающие особенности региональных практик по формированию резервов управленческих кадров, развития управленческого потенциала (Беркутова и др., 2020; Блинов и др., 2025; Вачков и др., 2023; Гайдук, Гетманская, 2024; Крецан, Малкина, 2019).

<sup>1</sup> Президентская академия и центр знаний «Машук» подготовили кадровый резерв управленческих кадров системы образования. <https://igsu.ranepa.ru/news/prezidentskaya-akademiya-i-tsentr-znaniy-mashuk-podgotovili-kadrovyy-rezerv-upravlentsev-sistemy-obr>

<sup>2</sup> Проанализирован опыт восьми субъектов РФ, представляющие федеральные округа Российской Федерации: г. Санкт-Петербурга, республик Дагестана и Башкортостана, Приморского края, Московской, Ростовской, Томской и Челябинской областей.

## Результаты и обсуждение

Анализ и интерпретация данных опроса позволили выявить ряд *характеристик образовательной реальности страны* (системы общего и среднего профессионального образования) в плане наиболее значимых потребностей представителей профессиональных педагогических сообществ:

- обновление образовательных методик в части отражения в них современного научно-методического знания, связанного с использованием гибридных образовательных форматов, ИИ, реализации конвергентных образовательных подходов, активизации проектной и исследовательской деятельности при освоении содержания учебных предметов (82 % респондентов);
- сверхактуальность вопросов воспитания и содействия молодежи в интериоризации традиционных российских духовно-нравственных ценностей через обновление методов и технологий работы с мировоззрением обучающихся, их ценностными ориентациями (98 % респондентов);
- актуализация образовательного потенциала диалога стран и культур в вопросах воспитания и социализации личности, например, в коммуникационной рамке стран БРИКС (93 % респондентов);
- развитие практик работы с семьей, в частности по совершенствованию психолого-педагогической компетентности родителей, как важнейший фактор профилактики девиаций и деструкций в детской и молодежной среде (94% респондентов);
- новая устроенность и новые социально-психологические особенности школьных укладов, возможности их укрепления как среды доброты и безопасности, профилактики и психолого-педагогического противодействия буллингу в детской среде (96 % респондентов);
- психолого-педагогическое сопровождение детей участников и ветеранов СВО (97 % респондентов);
- обновление подходов и инструментов к осуществлению профориентационной работы с детьми и молодежью: использование технологий ИИ, VR-технологий, работа с цифровым следом обучающихся, внедрение новых событийных форматов школьно-университетского партнерства (89 % респондентов);
- совершенствование механизмов непрерывного трансфера нового научно-педагогического знания в образовательные программы высшего и дополнительного профессионального педагогического образования; активизация работы по привлечению действующих и будущих педагогов к участию в прикладных научно-педагогических исследованиях и создании научно-методических материалов разработок (72 % респондентов).

Анализ проектов участников флагманской Программы развития управленческого кадрового резерва позволил выделить три ключевых кластера проблем.

К *первому кластеру*, который условно можно назвать «*Человеческий капитал в образовании: развитие и управление*», относятся проблемы, касающиеся качественных характеристик кадрового состава и возможностей развития управленческого потенциала на различных уровнях системы. В ответах 89 % участников образовательной программы выделены следующие проблемы: трансляция стратегических приоритетов системы

образования, развитие кадрового потенциала, совершенствование механизма вовлечения и сопровождения участников конкурсов профессионального мастерства, повышение престижа педагогической профессии, трансформация кадровой политики, разработка новых инструментов для совершенствования кадровых процессов (включая вовлеченность в решение задач развития).

Ко *второму кластеру* отнесены проблемы, связанные с системными изменениями в области качества образования и его оценки, включая содержание самого образования и его роли в формировании духовно-нравственных ценностей (отмечены в ответах 78 % участников программы).

*Третий кластер* проблем связан с качеством коммуникативного пространства и взаимодействием между ключевыми субъектами в контексте оптимального ответа системы образования на вызовы, отражающие новые потребности общества и экономики (отмечены в ответах 76 % участников программы). Внимание слушателей обращалось на несоответствие образования кадровым потребностям экономик (особенно региональных), необходимость формирования новой парадигмы общения со стейкхолдерами, с родительским сообществом, внутри профессионального сообщества, а также на бесшовной интеграции выпускников системы СПО в экономики регионов.

В процессе решения второй задачи исследования – *проанализировать региональный опыт по формированию резерва управленческих кадров системы образования* – было установлено, что требования к регулированию вопросов формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе задают следующие нормативные правовые акты: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (в ред. от 23 июля 2025 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>; Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»<sup>2</sup>; постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»<sup>3</sup>. Также на федеральном уровне приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 13 ноября 2018 г. № 216 (с изменениями и дополнениями от 05 июля 2021 г.) утверждено «Положение о кадровом резерве Министерства просвещения Российской Федерации»<sup>4</sup>. Вместе с приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 1 декабря 2023 г. № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210>

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21996>

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» <http://government.ru/docs/32094>

<sup>4</sup> Приказ Министерства просвещения РФ от 13 ноября 2018 г. № 216 «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства просвещения Российской Федерации». Официальный интернет-портал правовой информации. <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201812290074>

профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения» (с изменениями и дополнениями на 15 октября 2024 г.) утверждены «Положение об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения» (далее – Положение) и «Положение о Совете Минпросвещения России по вопросам формирования управленческого кадрового резерва в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения»<sup>1</sup>, который, по сути, является оператором деятельности в сфере кадрового резерва Минпросвещения. Положение содержит общие положения и порядок формирования кадрового резерва. В соответствии с Положением кадровый резерв подразделяется на две группы: публично-управленческий резерв для замещения должностей в государственной гражданской службе (далее – ГГС) и муниципальной службе; образовательно-управленческий резерв для замещения должностей руководителей образовательных организаций<sup>2</sup>.

В соответствии с федеральным законодательством в субъектах Российской Федерации разработаны соответствующие регламентирующие документы о кадровом резерве, которые охватывают работников следующих уровней власти и образования: ГГС в целом; ГГС в сфере образования; руководители государственных образовательных организаций, подведомственных органу исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющему государственное управление в сфере образования (министерство, департамент); муниципальная служба; руководители муниципальных образовательных организаций, подведомственных органу муниципального самоуправления; образовательная организация.

На основе анализа данных опроса и результатов фокус-групп (*вторая и третья задачи исследования*) сделаны выводы, связанные с задачами обновления подходок к формированию РУКСО.

1. Целесообразно усиление человекоцентричной компоненты в действующей модели формирования РУКСО (анализ личностного профиля претендента и его наставников, личных коммуникаций, личностной компоненты «цифрового следа»).

2. Важно акцентировать в процессах диагностики и развития компетенций резервистов аспекты, связанные со способностью формировать управленческую команду и управлять системами / процессами в сфере образования в логике сочетания двух режимов жизнедеятельности сферы образования / образовательной организации – режима развития и режима функционирования.

<sup>1</sup> Приказ Минпросвещения России от 1 декабря 2023 г. № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения». <https://docs.edu.gov.ru/document/id/4298>

<sup>2</sup> Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 01.12.2023 № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения» (с изменениями и дополнениями). <https://docs.edu.gov.ru/document/id/4298>; План деятельности Министерства просвещения Российской Федерации на 2025 год (утв. Министерством просвещения Российской Федерации 26.03.2025 № СК-7/02вн). <https://docs.edu.gov.ru/document/id/4947>

3. Наличие базового профессионального педагогического образования выступает важным условием эффективности управленческой деятельности в системе образования.

4. Имеет место дефицитарность системности в работе с РУКСО (и отбор, и обучение) – целесообразно усиление концептуального единства в деятельности акторов, влияющих на принятие решений по формированию и развитию РУКСО, как на уровне региона, так и на уровне страны (это важно для облегчения региональных перетоков РУКСО).

5. Целесообразно усиление ориентации на принцип экосистемности в работе с РУКСО, взаимосвязь региональных систем образования с вузовским сообществом региона, рынком труда, иными партнерскими структурами.

6. Необходимо расширение научно-исследовательской повестки, связанной с обретением нового знания о развитии практик формирования и развития РУКСО с андрагогических позиций.

Учитывая вышеизложенное, представляется возможным сформулировать ряд *концептуальных положений*, обеспечивающих обновление системы работы по формированию единого РУКСО страны.

1. Единство принципов работы с резервами управленческих кадров системы образования во всех субъектах – требует наличия обоснованной концепции формирования единого РУКСО, которая будет реализована во всех регионах Российской Федерации. При этом сохранение инвариантной компоненты концепции не исключает создания и развития уникальных региональных / муниципальных практик, отражающих социально-экономическую и социокультурную специфику региона / муниципалитета.

2. Опора на положения разрабатываемой Стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2036 г. при проектировании оценочно-диагностических процедур отбора кандидатов в состав РУКСО. Это связано с обеспечением системной целостности кадровой политики, где работа с РУКСО выступает лишь одним из элементов. При этом важно достижение ценностной, сущностной и процессуальной взаимосвязи принципов Стратегии развития системы образования с ее кадровой политикой.

3. Единое ценностное ядро социально-психологического портрета управленческих кадров для системы образования как совокупность трех компонентов личностного профиля при осуществлении оценочно-диагностических процедур по отношению к резервистам: *человекоцентричность, идея Отечества, нацеленность на результат*. При этом *человекоцентричность* предполагает ориентацию на оценку личностных качеств претендентов, отражающих устойчивое проявление в деятельности и поведении таких личностных качеств, как доброта, участливость, забота о благополучии и безопасности другого человека, эмпатичность, уважение к интимно-личностным границам другого человека, его индивидуальности, личному времени, труду. Идея *Отечества* связана с устойчивым проявлением в деятельности и поведении следования традиционным российским духовно-нравственным ценностям. *Нацеленность на результат* доказательно подтверждает наличие высокой результативности и эффективности тех видов профессиональной /

служебной деятельности, субъектом которой человек выступал на протяжении своей трудовой биографии.

4. Личностно-профессиональная целостность при отборе претендентов в состав резерва РУКСО – предполагает, что в социально-психологическом портрете претендента и процедурах отбора (включая используемые оценочно-диагностические инструменты) необходимо отражать особенности его личностного профиля и профессионально-карьерного опыта. При этом важно обеспечить достоверность значимости каждой из компонент (и личностной, и профессиональной) в процессе принятия решения по каждой из кандидатур в состав РУКСО.

5. Приоритет профильного педагогического образования при отборе претендентов в РУКСО.

6. Опора на принцип «сквозного формата» отбора претендентов в состав РУКСО (*министр образования региона, зам. министра образования региона, руководитель ОМСУ в сфере образования, директор ИРО региона, ректор педвуза региона*). Публично-управленческий и образовательно-управленческий составы РУКСО могут быть «взаимоперетекаемы» и открыты. Точность и эффективность кадровых решений о назначении претендентов из кадровых резервов на управленческие должности может быть обеспечена после экспертного анализа опыта резервистов по итогам прохождения ими индивидуальных программ профессионального развития.

7. Приоритет деятельности-ориентированных процедур отбора в состав РУКСО в сочетании с использованием биографического метода. Диагностику и оценку готовности резервистов к управленческой деятельности в системе образования целесообразно осуществлять, опираясь на понимание того, что такая готовность представляет собой интегративную субъектно-личностную целостность. Соответственно, субъектную составляющую управленческой готовности нужно оценивать через диагностику и анализ того, как точно, быстро и эффективно резервист выполняет те или иные действия (в том числе при использовании метода анализа продуктов деятельности), а личностную готовность – с опорой на данные психодиагностических методик в сочетании данными биографического метода.

8. Сочетание кадровых стратегий «извне» и «изнутри» при отборе претендентов в состав РУКСО. Стратегия «извне» предполагает обращенность к кадровому потенциалу как других (смежных с системой образования отраслей), так и привлечение к участию в конкурсе претендентов из других регионов.

9. Приоритет ценности развития потенциала человека через субъектные проявления в практиках управленческой деятельности – предполагает интеграцию данных оценки личностно-профессиональных характеристик резервистов в содержание индивидуальных программ их профессионального развития.

10. Актуализация потенциала практик наставничества при работе с РУКСО. Это целесообразно сочетать со стажировкой на будущем рабочем месте под руководством наставника в программах индивидуального профессионального развития резервистов.

11. Экосистемность и полисубъектность при формировании пула экспертов, участвующих в принятии решений о назначении резервистов (не

только представители профессионального педагогического и управленческого сообществ, но и специалисты вузов, родители, представители иных партнерских для образования сообществ).

12. Ориентация на личностный потенциал претендентов в состав РУКСО, отражающий его способность быть эффективным не только в режиме функционирования, но и обеспечивать продуктивное решение задач развития, в том числе через обращенность к потенциалу управленческой команды.

## Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют заключить, что социокультурные контексты и тренды современного мира обуславливают оформление нового видения образовательной реальности как ключевого фактора укрепления интеллектуального и технологического суверенитета страны.

При формировании РУКСО все большее значение приобретает оценка и развития потенциала претендентов, обеспечение связи между оценкой и определением областей развития для формирования индивидуальных планов резервистов.

Предложенные концепты обновления подходов к формированию РУКСО в субъектах Российской Федерации отражают следующие базовые принципы:

- концептуальное единство;
- ориентация на развитие потенциала человека;
- сквозные форматы отбора и развития состава РУКСО;
- единое ценностное ядро социально-психологического портрета управленческих кадров для системы образования, которое может рассматриваться как компоненты лично-профессионального профиля при осуществлении оценочно-диагностических процедур по отношению к резервистам: *человекоцентричность, идея Отечества (готовность к Служению), нацеленность на результат;*

- экосистемность;
- полисубъектность;
- приоритет деятельностно-ориентированных процедур отбора в состав РУКСО в сочетании с использованием биографического метода.

Становится обоснованной необходимость выявления обновленных требований к лично-профессиональным характеристикам и профессиональной субъектности управленческих кадров системы образования, готовых и способных эффективно управлять текущими процессами и изменениями в обозначенном сегменте российской социальной практики.

Управление образованием в современном его состоянии требует готовности руководителей к управленческой деятельности в двух режимах – функционирования и развития (улучшение, модернизация, трансформация). Тотальные трансформационные процессы в системе образования на разных уровнях – это базовый контекст, определяющий требования к управленческим кадрам этой сферы и, как следствие, к претендентам в состав управленческого кадрового резерва системы образования.

## Список литературы

1. Баркова Ю. К., Селезнева Е. В., Чирковская Е. Г. Психобиографический анализ в исследовании ценностных ориентаций руководителей системы государственного управления // *Личность: ресурсы и потенциал*. 2023. № 4(20). С. 25–43.

2. Басюк В. С., Габышева Ф. В., Метелкина Ю. С. Концепция развития образования как ресурс развития региона (опыт Вилюйского макрорегиона Республики Саха (Якутия)) // *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2022. Т. 1, № 3(84). С. 7–22. <https://doi.org/10.24412/2224-0772-2022-84-7-22>

3. Беркутова Д. И., Громова Е. М., Горшкова Т. А. Взаимосвязь типов профессиональной идентичности и карьерных стратегий современных студентов // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2020. № 3(39). С. 64–69.

4. Блинов В. И., Сергеев И. С., Осадчева С. А. Преимущество в образовании: современные подходы // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 1. С. 6–21. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.60.1.001>

5. Вачкова С. Н., Геворкян Е. Н., Салахова В. Б., Федоровская М. Н. Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования // *Общество: социология, психология, педагогика*. 2023. № 12. С. 99–105. <https://doi.org/10.24158/spp.2023.12.13>

6. Гайдук Т. А., Гетманская И. А. Особенности формирования управленческого кадрового резерва в системе образования Краснодарского края: проблемы и решения // *Кубанская школа*. 2024. № 3(75). С. 70–78.

7. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии / под ред. Ю. В. Синягина. Москва: ИД «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.

8. 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. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>

9. Крецан З. В., Малкина Е. А. Формирование и подготовка резерва управленческих кадров системы общего образования региона на основе реинжиниринга // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2019. № 2(34). С. 169–174.

10. Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Мартынова С. Э., Богатырева Т. Г. Направления совершенствования работы с федеральным резервом управленческих кадров Российской Федерации в контексте мировых трендов // *Государственная служба*. 2024. № 2. Т. 26. С. 90–100. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-2-90-100>

11. Переверзина О. Ю., Рожок А. В., Татаринова Л. Н. и др. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения: методическое пособие / под ред. И. Б. Шебуракова. Москва: РАНХиГС, 2024. 88 с.

12. Рожок А. В. Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления // *Личность: ресурсы и потенциал*. 2020. № 1(5). С. 10–18.

13. 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.

14. 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.

15. Чирковская Е. Г. Инструменты психобиографического анализа управленческой успешности в кадровой работе на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2019. № 4(19). С. 14–18.

16. Чуланова О. Л., Мокрянская Н. А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 2. С. 1–18. <http://naukovedenie.ru/PDF/116EVN217.pdf>

17. Шебураков И. Б., Татаринова Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. Москва: ИД «Дело», 2021. 128 с.

18. Шебураков И. Б. Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 1(9). С. 5–9.

## References

- Barkova, Yu. K., Selezneva, E. V., & Chirkovskaya, E. G. (2023). Psychobiographic analysis in the study of value orientations of public administrators. *Personality: Resources and Potential*, 4 (20), 25–43. (In Russ.)
- Basyuk, V. S., Gabysheva, F. V., & Metelkina, Yu. S. (2022). The concept of education development as a resource for regional development (Experience of the Vilyui macro-region of the Republic of Sakha (Yakutia)). *Domestic and Foreign Pedagogy*, 1(3), 7–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2224-0772-2022-84-7-22>
- Berkutova, D. I., Gromova, E. M., & Gorshkova, T. A. (2022). The relationship between the types of professional identity and modern students' career strategies. *Professional Education in Russia and Abroad*, 3 (39), 64–69. (In Russ.)
- Blinov, V. I., Sergeev, I. S., & Osadcheva, S. A. (2025). Continuity in education: modern approaches. *Vocational Education and Labour Market*, 1, 6–21. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.60.1.001>
- Chirkovskaia, E. G. (2019). Psychobiographic analysis instruments for management success in personnel work at state civil service. *Bulletin of the Expert Council*, 4(19), 14–18. (In Russ.)
- Chulanova, O. L., & Mokrianskaya, N. A. (2017). Methodical aspects of improving the development of the personnel reserve with the use of talent management technology. *Naukovedenie*, 9(2), 1–18. (In Russ.) <http://naukovedenie.ru/PDF/116EVN217.pdf>
- Gaiduk, T. A., & Getmanskaya, I. A. (2024). Features of the formation of the management personnel reserve in the education system of the Krasnodar Region: Problems and solutions. *Kuban School*, 3 (75), 70–78. (In Russ.)
- Komissarov, A. G., & Sheburakov, I. B. (2024). Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings. *Public Administration Issues*, 1, 7–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>

- Kostyukova, T. A., & Smyshliaeva, L. G. (Eds.). (2023). *Sovremennoe universitetskoe obrazovanie: tendentsii razvitiia i problemy transformatsii* [Modern university education: Development trends and transformation challenges]. Tomsk State University (pp. 34–108). (In Russ.)
- Kretsan, Z. V., & Malkina, E. A. (2019). The formation and training of managerial personnel reserve of the general education system of the region based on the reengineering. *Professional Education in Russia and Abroad*, 2 (34), 169–174. (In Russ.)
- Lavrova, T. B., Evarovich, S. A., Martynova, S. E., & Bogatyreva, T. G. (2024). Directions for improving work with managerial personnel reserve of the Russian Federation in the context of global trends. *Public Administration*, 26(2), 90–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-2-90-100>
- Pereverzina, O. Yu., Rozhok, A. V., & Tatarinova L. N. et al. (2024). *Bazovaya model kompetentsiy rukovoditeley i spetsialistov organov publichnoy vlasti: issledovaniye i obosnovaniye primeneniya* [Basic competency model for managers and specialists in public authorities: Research and justification of application] (I. B. Sheburakov, Ed.). RANEPА. (In Russ.)
- Rozhok, A. V. (2020). Personal qualities as factors and indicators of the social orientation of managerial personnel. *Personality: Resources and Potential*, 1(5), 10–18. (In Russ.)
- Sheburakov, I. B., & Tatarinova, L. N. (2021). *Kadrovye rezervy v Rossiiskoi Federatsii* [Human resources reserves in the Russian Federation]. Delo RANEPА. (In Russ.)
- Sheburakov, I. B. (2021). Development of a model of a unified multi-level personnel reserve of the public administration system. *Personality: Resources and Potential*, 1(9), 5–9. (In Russ.)
- Sinyagin Yu. V. (Ad.) (2021). *Diagnostika i professionalnoye razvitiye upravlencheskikh kadrov gosudarstvennoy sluzhby* [Diagnostics and professional development of civil service managers]. Delo RANEPА. (In Russ.)
- Sukhanova, E. A., Smyshliaeva, L. G., Larionova, A. V. et al. (2023). *Transformatsiya praktiki DPO v rossyskikh universitetakh: perekhod k soprovozhdeniyu razvitiia potentsiala cheloveka* [Transformation of the practice of additional professional education in Russian universities: Transition to supporting human potential development]. Tomsk State University. (In Russ.)
- Vachkova, S. N., Gevorkian, E. N., Salakhova, V. B., & Fedorovskaya, M. N. (2023). Regional system of scientific and methodological support of pedagogical and managerial personnel of educational institutions of general education. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogy*, 12, 99–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.24158/spp.2023.12.13>

### Информация об авторах

**Смышляева Лариса Германовна**, д-р пед. наук, доцент, аналитик Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; советник при ректорате Томского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5323-7293>, [laris.s@mail.ru](mailto:laris.s@mail.ru)

**Еварович Светлана Анатольевна**, канд. пед. наук, директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» института «Высшая

школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3337-7293>, evarovich-sa@ranepa.ru

**Татарина Людмила Николаевна**, канд. социол. наук, доцент, эксперт Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>, tatarinova-ln@ranepa.ru

**Осадчева Светлана Анатольевна**, канд. экон. наук, заместитель директора Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/00000001-9110-6705>, osadcheva-sa@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Larisa G. Smyshlyeva**, Dr. Sci. (Pedagogy), Docent, Analyst of the Center «School of Andragogy and Educational Design» of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration: Advisor to the Rectorate of the Tomsk Regional Institute for Advanced Training and Retraining of Educators, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5323-7293>, laris.s@mail.ru

**Svetlana A. Yevarovich**, Cand. Sci. (Pedagogy), Director of the Center «School of Andragogy and Educational Design» of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3337-7293>, evarovich-sa@ranepa.ru

**Lyudmila N. Tatarinova**, Cand. Sci. (Sociology), Docent, Expert of the Center «School of Andragogy and Educational Design» of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>, tatarinova-ln@ranepa.ru

**Svetlana A. Osadcheva**, Cand. Sci. (Economics), Deputy Director of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9110-6705>, osadcheva-sa@ranepa.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.