http://ma123.ru **ЦИТИСЭ** № 3 (49) 2026 **ISSN** 2409-7616

© И.В. Скринник

Научная статья
УДК 37.014.5

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОТ ФРАГМЕНТАРНЫХ ПРАКТИК К СИСТЕМНОМУ КОРПОРАТИВНОМУ ОБУЧЕНИЮ

И.В. Скринник

Скринник Ия Витальевна,
аспирант кафедры социальной педагогики и психологии педагогики, Институт педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет, Москва, Россия.
kstlab2014@yandex.ru

Аннотация. *Актуальность настоящего исследования обусловлена сохраняющимся на протяжении нескольких лет дефицитом квалифицированных управленческих кадров в структуре системы образования России. Данное явление, на фоне перманентной модернизации отрасли, создаёт необходимость в пересмотре подходов к подготовке руководителей образовательных организаций. Цель статьи заключается в выявлении и систематизации ключевых проблем, существующих на сегодняшний момент в России практик формирования кадрового резерва и теоретическом обосновании корпоративного обучения в качестве системного инструмента их преодоления. Методологическую основу исследования составляют системный, компетентностный и деятельностный подходы, а также анализ существующих нормативно-правовых документов, результатов исследований отрасли и статистических данных. В результате проведённого в рамках работы анализа были выделены и систематизированы основные существующие ограничения региональных систем по работе с кадровым резервом (такие как формализм, декларативность, дефицит ресурсов и методического обеспечения). Также были выделены и обоснованы основные преимущества корпоративного обучения в качестве инструмента формирования управленческих компетенций. К числу таких преимуществ была отнесена адресность, практико-ориентированность, связь со стратегией организации и способность формировать единую управленческую культуру. Теоретическая значимость работы заключается в систематизации существующих научных представлений о проблемах формирования кадрового резерва в системе образования. Практическая значимость работы заключается в том, что выводы статьи могут быть использованы в дальнейшем органами управления системой образованием, а также образовательными организациями в процессе проектирования собственных систем по работе с кадровым резервом.*

Ключевые слова: *кадровый резерв, руководитель образовательной организации, управленческие компетенции, проектирование образовательных систем, корпоративное обучение, кадровый дефицит, профессиональный стандарт, региональные образовательные практики, управление персоналом, система образования, менеджмент в образовании.*

http://ma123.ru **ЦИТИСЭ** № 3 (49) 2026 **ISSN** 2409-7616

Библиографическая ссылка: *Скринник И.В. Формирование кадрового резерва руководителей образовательных организаций: от фрагментарных практик к системному корпоративному обучению // ЦИТИСЭ. 2026. № 3. С. 924-936.*

Research Full Article
UDC 37.014.5

FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE OF HEADS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: FROM FRAGMENTED PRACTICES TO SYSTEMIC CORPORATE TRAINING

I.V. Skrinnik

Iya V. Skrinnik,
Postgraduate Student, Department of Social Pedagogy and Psychology of Education, Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russian Federation.
kstlab2014@yandex.ru

Abstract. *The relevance of this study is due to the persistent shortage of qualified management personnel in the Russian education system over several years. This phenomenon, against the backdrop of ongoing modernization of the industry, creates the need to revise approaches to the training of educational institution leaders. The purpose of this article is to identify and systematize the key problems currently facing talent pool development practices in Russia and to theoretically justify corporate training as a systemic tool for overcoming them. The methodological basis of the study consists of systemic, competency-based, and activity-based approaches, as well as an analysis of existing regulatory documents, industry research results, and statistical data. The analysis conducted within the framework of the study identified and systematized the main existing limitations of regional systems for working with talent pools (such as formalism, declarativeness, a lack of resources and methodological support). The key advantages of corporate training as a tool for developing management competencies were also identified and substantiated. These advantages included targeting, practice-oriented approach, alignment with organizational strategy, and the ability to foster a unified management culture. The theoretical significance of this work lies in its systematization of existing scientific understanding of the challenges of developing a talent pool in the education system. The practical significance of this work lies in the fact that the article's findings can be used in the future by education system governing bodies, as well as by educational organizations, when designing their own talent pool management systems.*

Keywords: *talent pool, educational organization director, management competencies, educational system design, corporate training, talent shortage, professional standards, regional educational practices, human resources management, education system, education management.*

For citation*:* Skrinnik, I. V. (2026). Formation of the personnel reserve of heads of educational organizations: from fragmented practices to systemic corporate training. *CITISE*, *3*, 924-936. (In Russian).

Актуальность.

Современная система образования в России пребывает в состоянии «перманентной модернизации». Данный процесс обусловливает повышение требований к качеству управленческих кадров, так как эффективность системной модернизации прямо пропорциональна качеству управленческого звена. Кроме того, эффективность работы образовательных организаций на местах также зависит от профессиональной компетентности их руководителей. При этом практика показывает, что проблема «кадрового голода» в отечественной системе образования сохраняет устойчивые позиции.

Масштаб проблемы подтверждается данными исследования Центра экономики непрерывного образования (ЦЭНО) РАНХиГС. Так, на сегодняшний момент в России насчитывается около 1 миллиона 250 тысяч учителей. При нормативной нагрузке в 18 часов их дефицит составляет более 250 тысяч человек. В целом по стране дефицит достигает 25%, а в сельской местности почти 39%.[1]

Сопредседатель Общероссийского движения «Образование для всех» профессор Сергей Комков оценивает недобор педагогов в России в диапазоне от 500 до 600 тысяч человек. Зарплаты педагогов на 20–30% ниже общероссийского уровня, нагрузка превышает нормативы в разы, а дефицит кадров в школах достигает почти 19 тысяч человек. С начала 2026 года частные и государственные школы разместили около 2 тысяч вакансий, причём большинство приходится на Москву и Санкт-Петербург.[2]

Проблема кадрового дефицита в образовании носит не только количественный, но и качественный характер. На сегодняшний момент ощущается острая нехватка подготовленных управленцев, способных эффективно руководить образовательными организациями в условиях постоянных изменений. В сфере образования эта проблема стоит особенно остро, о чём свидетельствуют данные о высокой административной нагрузке на директоров школ и их намерениях покинуть профессию.[3]

Степень изученности проблемы.

Вопросы, касающиеся особенностей подготовки управленческих кадров для системы образования, являются сегодня предметом научной дискуссии. Вопросами потребности изменений подходов и форм работы занимаются, в частности, сотрудники Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС И.В. Колесникова и И.В. Добрынин [1]. Кризис и необходимость изменений подходов к управлению образованием является одной из центральных тем исследований профессора Академии социального управления А.М. Моисеева [2]. Стратегической важности проработки вопросов кадрового резерва в системе образования уделяют внимание ректор РАНХиГС А.Г. Комиссаров и декан факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления И.Б. Шебураков [3]. Конкретные шаги по разработке модели формирования кадрового резерва организаций сферы науки и высшего образования предлагают профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова А.С. Воронов, заместитель министра социальных коммуникаций и развития некоммерческих организаций Ярославской области А.В. Еремин и профессор факультета инженерного менеджмента РАНХиГС С.С. Серебренников [4]. Развитие кадрового потенциала через инструменты корпоративного

[1] РБК: В РАНХиГС выявили устойчивый рост нагрузки на школьных учителей [Электронный ресурс] // РБК. — 2026. — 19 марта. — URL: https://www.rbc.ru/society/19/03/2026/67db7d7b9a79474c5ff13c01 (дата обращения: 31.08.2026).

[2] ОСН: Комков заявил, что недобор педагогов в России составляет от 500 000 человек [Электронный ресурс] // ОСН. — 2026. — 27 апреля. — URL: https://www.osnmedia.ru/obshhestvo/komkov-zayavil-chto-nedobor-pedagogov-v-rossii-sostavlyaet-ot-500-000-chelovek/ (дата обращения: 31.08.2026).

[3] Не горящие профессией учителя быстрее сгорают: противоположные требования от директора, родителей и остальных этому помогают // Институт образования НИУ ВШЭ: [официальный сайт]. URL: https://ioe.hse.ru/news/822579877.html (дата обращения: 31.08.2026).

образования рассматривает в своих работах профессор кафедры бизнес-информатики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения М.Г. Гильденгерш [5], тогда как дидактический потенциал корпоративного обучения подробно рассмотрен в работе доцента и кандидата педагогических наук М.А. Сорочинского [6]. Отдельного внимания заслуживают вопросы мотивационного аспекта профессионального становления педагогов и их удержания в профессии, детально изученные С.Б. Серяковой и К.Г. Кирсановой [7; 8], а также работы, касающиеся сопоставления разных региональных опытов развития педагогического образования под авторством С.Б. Серяковой с соавторами [9; 10; 11; 12; 13].

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых смежным проблемам, комплексный анализ проблем формирования кадрового резерва именно в образовательной сфере и обоснование корпоративного обучения как системного ответа на эти проблемы остаются недостаточно проработанными.

Целесообразность разработки темы состоит в острой необходимости преодоления существующих противоречий между постоянно растущими требованиями к уровню управленческих компетенций руководителей образовательных организаций и отсутствием комплексной, научно обоснованной системы формирования этих компетенций. Существующие на сегодняшний день подходы к подготовке управленческих кадров носят зачастую фрагментарный характер, что не позволяет обеспечить целостное и системное развитие управленческого потенциала. Вышедший в 2025 году новый Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» (Приказ Минтруда № 137н от 21.03.2025) прямо требует от руководителя «обеспечивать формирование и реализацию системы работы с кадровым резервом». Однако на практике этот запрос остаётся нереализованным.

Научная новизна настоящего исследования заключается в критическом анализе существующих проблем и последующей систематизации подходов к процессу формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций на основе актуальных данных 2025–2026 годов, а также в теоретическом обосновании корпоративного обучения как инструмента, позволяющего преодолеть выявленные в рамках работы ограничения.

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых проблем существующих практик формирования кадрового резерва руководителей образовательных организаций и теоретическом обосновании корпоративного обучения как системного инструмента их преодоления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько основных **задач**:

1. Провести анализ текущего состояния кадрового обеспечения руководителей образовательных организаций на основе данных международных и отечественных исследований.
2. Выявить и систематизировать основные проблемы и ограничения существующих подходов к формированию кадрового резерва.
3. Обосновать преимущества корпоративного обучения как механизма системной подготовки управленческих кадров для системы образования.
4. Определить перспективные направления развития системы работы с кадровым резервом.

Теоретическая значимость настоящей работы заключается в развитии уже существующих научных представлений и теоретическом осмыслении сложившихся практик об управлении человеческими ресурсами в образовании через последовательную систематизацию проблем и обоснование корпоративного подхода. **Практическая значимость** работы заключается в том, что результаты настоящего исследования в перспективе могут быть использованы органами управления образованием и образовательными организациями для построения собственной эффективной системы

работы
по развитию управленческого кадрового резерва.

Основная часть.

Методология исследования.

Для достижения цели исследования и решения поставленных задач был применён комплекс методов. Посредством использования системного подхода кадровый резерв был рассмотрен как элемент целостной системы управления образованием. Компетентностный подход использовался на этапе формулирования ориентиров для формирования управленческих компетенций. Деятельностный подход позволил определить набор практико-ориентированных форм и методов обучения, которые могут составить основу программ для подготовки управленческого кадрового резерва. На отдельных этапах настоящего исследования применялись методы системно-структурного и сравнительного анализа, а также производился анализ нормативно-правовых документов, результатов международных исследований, а также статистических данных.

Результаты исследования и их обсуждение.

Анализ текущего состояния кадрового обеспечения руководителей образовательных организаций.

Для анализа текущего состояния кадрового обеспечения руководителей образовательных организаций был произведён последовательный анализ результатов международного исследования TALIS (Teaching and Learning International Survey) за несколько лет, что позволило составить своеобразный портрет директора российской школы. Так, по данным TALIS-2013 и TALIS-2018, типичными российскими директорами школ являются женщины (77,6%) среднего возраста, которые совмещают административную работу
с преподаванием, тратят на управленческие задачи 53% своего времени, а на педагогическое руководство лишь 16% времени. В качестве ключевой проблемы выделяется систематическая недостаточность управленческой подготовки. Так, всего около 6,45% российских директоров на момент исследования прошли программы по управлению школой, тогда как в мире эта цифра стремится к 70% [14].

Согласно данным TALIS-2018, средний возраст директоров в России увеличился с 51 до 52 лет. При этом сохранилась проблема высокой административной нагрузки, которая таким образом остаётся одним из главных источников стресса для российских директоров. Так, 59% опрошенных указали на проблему избытка административной работы. Особенно остро данная проблема ощущается среди директоров сельских школ (69%). При этом о планах уйти из профессии и сменить род деятельности в ближайшие 5 лет говорят 44% директоров в возрасте до 55 лет [15].

Важно отметить, что поскольку данные в TALIS-2024, опубликованного в 2026 году, по России отсутствуют (в 2022 году ОЭСР приостановила проведение исследования в нашей стране), актуальную информацию о динамике и состоянии отрасли можно получить только из аналогичных отечественных исследований и мониторингов.

Так, анализ результатов отечественных исследований подтверждает наличие существующей системной проблемы качества управленческих кадров. Например, исследование реформы высшего образования, проведённое ещё в 2013 году, демонстрировало низкую эффективность вузовского менеджмента (24,8%) при одновременно недостаточном уровне профессиональной компетентности профессорско-преподавательского состава (9,7%) [16].

При этом по данным совместного исследования 2024 года от Института образования НИУ ВШЭ, Рыбаков Фонда и Фонда «Университет детства» до 89% педагогов удовлетворены своей работой, однако 64% опрошенных жалуются на высокую бюрократическую нагрузку, а 58% из них — на низкую заработную плату [17].

Проблема кадрового дефицита на региональном уровне подтверждается, например, данными мониторинга кадрового дефицита в Ярославской области за 2024–2025 годы. Анализ данных показывает сохраняющуюся проблему обеспеченности школ педагогическими кадрами, особенно учителями-предметниками [18]. А анализ экономической мотивации педагогов на основе данных за 2024–2025 годы, по словам отечественных исследователей, свидетельствует о сохраняющейся дифференциации доходов по регионам и разрыве между формальной динамикой зарплат и субъективной оценкой материального положения учителями [19].

Проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в сфере образования рассматривается и в других профильных современных исследованиях. Автор одного из таких исследований приходит к выводу, что ключевое противоречие в сложившейся практике заключается в том, что «Россия остается одной из немногих стран мира, в которой руководитель образовательного учреждения — профессия, но не специальность» [20].

Таким образом, данные приведённых отечественных и международных исследований свидетельствуют о сохранении и даже усилении негативных трендов в кадровом обеспечении системы образования, таких как высокий средний возраст руководителей, недостаток профильной управленческой подготовки, высокая административная нагрузка и значительный процент директоров, планирующих уход из профессии. При этом важно понимать,
что специфика управления в системе образования отличается от менеджмента в коммерческих структурах, что в контексте отсутствия целенаправленной системы подготовки подобных специалистов усиливает поставленную проблему.

Критика существующих региональных практик формирования кадрового резерва.

Следующим этапом работы стал анализ существующих исследований и практик формирования кадрового резерва. Данный анализ показал, что подход к работе с кадровым резервом на региональном и муниципальном уровнях чаще всего носит фрагментарный характер, сводясь к формальному составлению списков и проведению разовых мероприятий [21].

Однако при этом наиболее успешный отечественный опыт по созданию системы подготовки кадрового резерва руководителей образовательных организаций представлен в Москве и Московской области. Основываясь на принципах прозрачности и объективной оценки, в этих субъектах удалось создать ряд эффективных рабочих программ подготовки в рамках таких проектов, как «Школа будущего директора» (Москва) и «Лидеры и инноваторы в управлении образовательной организацией» (Московская область). Участники этих программ, помимо освоения управленческих компетенций, проходят через компьютерное тестирование, программы региональных стажировок, а также публичную защиту управленческих проектов или концепций развития своих школ [21].

Возникает вопрос: почему тогда существующие региональные системы работы с кадровым резервом в большинстве случаев являются неэффективными? Дело в том, что в основе этих проблем лежит целый комплекс факторов, таких как: недостаточность ресурсной базы, отсутствие должного внимания к существующей проблеме, практика назначения собственных кандидатов в обход существующего резерва, а также недостаточная информированность самих педагогов и сотрудников системы образования.

Так, например, исследование С.Ю. Ланиной, проведённое в учреждениях среднего профессионального образования Амурской области и Благовещенска, выявило целый ряд проблем, таких как дефицит сотрудников для дальнейшего формирования резерва, высокий возраст преподавательского состава (55–60 лет), а также отсутствие теоретических и практических знаний у преподавателей и руководителей по формированию кадрового резерва [22].

При этом стоит отметить, что активность регионов в создании собственных положений и программ на фоне изменений в нормативной базе только лишь подтверждает первоначальный тезис о фрагментарности существующей системы и подходов. Так, например, с 2022 года в Челябинской области реализуется Модель формирования и использования кадрового резерва руководителей образовательных организаций. В Тынде (Амурская область) утверждён реестр кадрового резерва на 2025–2026 учебный год. А в Архангельской области в феврале 2026 года утверждено обновлённое Положение о формировании кадрового резерва.

На федеральном уровне в части нормативного регламентирования формирования кадрового резерва функционирует Приказ Министерства Просвещения Российской Федерации от 1 декабря 2023 года № 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения» в ред. Приказов Минпросвещения России от 24.04.2024 № 271 от 15.08.2024 № 575, от 15.10.2024 № 71, утверждающий Положение об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения.[4]

В октябре 2025 года стартовал второй поток программы высшего кадрового резерва, организованный Центром знаний «Машук» и Государственным университетом просвещения. В программе обучения приняли участие 70 управленцев системы образования из 38 регионов (заместители министров, ректоры институтов повышения квалификации, директора школ, лицеев, учреждений СПО и технопарков).[5] Данный факт свидетельствует о следующем тренде: федеральный центр сохраняет интерес к формированию управленческого резерва, однако практическая работа по его созданию в большей степени ведется на региональном и локальном уровне.

Корпоративное обучение как системный ответ на выявленные проблемы.

Важно отметить, что в целом под корпоративным обучением понимается процесс развития персонала, который инициируется и управляется организацией с целью достижения её стратегических целей и задач. Ключевое отличие данного подхода от классического дополнительного профессионального образования (ДПО), имеющего в основном теоретизированный и более универсальный характер, заключается в том, что корпоративное обучение обладает более высокой степенью практической ориентированности.

При этом корпоративное обучение является наиболее подходящим инструментом для формирования кадрового резерва. В некотором смысле оно является единственным адекватным способом решить проблему, выявленную Р. Бояцисом, которую можно сформулировать в рамках тезиса, что «в процессе реализации обучения всегда существует высокая вероятность несовпадения "заказчика" и "держателя результата"». В предлагаемом в рамках исследования подходе заказчиком выступает сама образовательная организация. А так как она заинтересована в применении управленческих компетенций на практике, это обеспечивает высокую релевантность программы обучения и конверсию от «управленческой компетенции» к «управленческой компетентности».

---

[4] Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 1 декабря 2023 г. N 912 «Об управленческом кадровом резерве в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. — URL: https://www.garant.ru/ (дата обращения: 21.09.2026).

[5] 70 управленцев в области образования вошли в кадровый резерв Минпросвещения РФ [Электронный ресурс] // Министерство просвещения Российской Федерации. — 2025. — 20 октября. — URL: https://edu.gov.ru/press/10598/70-upravlencev-v-oblasti-obrazovaniya-voshli-v-kadrovyy-rezerv-minprosvescheniya-rf/ (дата обращения: 01.09.2026).

Ещё одним преимуществом опоры на методы корпоративного обучения является формирование единой управленческой культуры и команды организации. Как показал анализ работ С.В. Ялова, одним из ключевых трендов современной системы корпоративного образования является именно её направленность на трансляцию ценностей и формирование корпоративной культуры среди сотрудников организации. Стоит отметить, что в контексте развития кадрового резерва руководителей образовательных организаций – это критически важный момент, так как только сплочённое управленческое звено способно эффективно реагировать на вызовы и отвечать специфике отрасли, в то время как существующие разрозненные программы ДПО не могут реализовать данную функцию.[6]

В качестве ещё одного преимущества системы корпоративного обучения выступает его адресность, гибкость и практическая ориентированность. Так, опираясь на исследования Н.А. Патутиной, можно прийти к выводам о том, что содержание корпоративного обучения отличается в зависимости от сферы, что позволяет интегрировать в программу обучения потребности, существующие именно в среде образовательных организаций.[7]

Также стоит отметить, что методы корпоративного обучения учитывают существующую двойственную природу руководителей образовательных организаций и необходимых для них компетенций. Другими словами, программы корпоративного обучения могут быть сбалансированы таким образом, чтобы учитывать, как административно-хозяйственный блок, так и блок педагогического лидерства, тем самым развивая ядро управленческих компетенций руководителя.[8] При этом учесть подобные детали в рамках реализации программ ДПО, стремящихся к универсальности, достаточно проблематично.

Существующие современные тренды корпоративного обучения лишь подтверждают его растущую роль как стратегического инструмента развития организаций. Так, согласно исследованию Академии бизнеса Б1, проведённого совместно с порталом hh.ru в 2025 году, корпоративное обучение становится неотъемлемой частью стратегического развития бизнеса.[9] Исследование показывает, что акцент сейчас смещается на аналитичность мышления, системную работу с ИИ и личную эффективность. А специфика корпоративного обучения в будущем будет учитывать сочетание цифровых решений и авторских подходов, где ИИ усиливает работу специалистов, а не заменяет её.

Обсуждение результатов.

Проведённый анализ позволяет установить прямую связь между выявленными проблемами и потенциальными решениями через внедрение корпоративного обучения.

Так, проблема фрагментарности и формализма существующих региональных практик решается через адресные программы корпоративного обучения, ориентированные на конкретные управленческие задачи организации, а не на абстрактные требования.

Существующая проблема дефицита управленческих знаний у кандидатов в резерв решается через системное обучение, включающее как теоретические модули, так и практическую отработку навыков в условиях, приближённых к реальной управленческой деятельности.

---

[6] Ялов С.В. Корпоративное образование от бизнес-школ к системному подходу // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 29-й Международной научно-практической конференции. — Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2024. — С. 407–411.

[7] Патутина Н.А. Корпоративное образование в контексте идеи непрерывного образования // Мир труда в XXI веке: состояние и динамика человеческого капитала: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Москва, 2023. — С. 231–237.

[8] Boyatzis R.E., Saatcioglu A. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education // Journal of Management Development. 2008. Vol. 27. № 1. P. 92–108.

[9] Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях [Электронный ресурс] // Б1. — 2025. — Июль. — URL: https://b1.ru/analytics/b1-academy-of-business-expert-ra-corporate-learning-research-july-2025/ (дата обращения: 01.09.2026).

При этом существующая проблема высокой административной нагрузки и текучести кадров также может быть частично решена через формирование кадрового резерва, который обеспечивает преемственность и снижает нагрузку на уже действующих руководителей.

Наконец, проблема отсутствия единой управленческой культуры в образовательных организациях также решается через корпоративное обучение, которое, как было выяснено, транслирует ценности и формирует единые подходы к управлению.

В качестве успешных примеров реализации необходимо рассматривать наиболее успешные практики Москвы и Московской области («Школа будущего директора», «Лидеры и инноваторы»), показывающие, что системный подход к подготовке резерва даёт результаты. Однако важно учитывать, что данные практики требуют высокой степени творческой адаптации с учётом региональной специфики, а не простого копирования.

Ключевым ресурсом для внедрения корпоративного подхода могут служить федеральные центры научно-методического сопровождения педагогических работников, созданные в 2021 году на базе ведущих педагогических вузов. Более того, опыт работы этих центров показывает их потенциал в качестве площадок для сетевого взаимодействия и трансляции существующих успешных практик.

Наконец, сложившийся на сегодняшний момент нормативно-правовой контекст также создаёт благоприятные условия для процессов разработки и внедрения корпоративного обучения, так как Профессиональный стандарт 2025 года прямо требует от руководителя образовательной организации работы с кадровым резервом, делая корпоративное обучение нормативно обоснованным инструментом.[10]

Выводы.

Проведённое исследование позволяет сформулировать целый ряд выводов.

Во-первых, выявленная проблема была подтверждена эмпирически. Дефицит квалифицированных управленческих кадров в системе образования сохраняется и даже усиливается, что подтверждается не только данными международных исследований, но также и результатами отечественных исследований и мониторинга ситуации на региональном уровне. В качестве ключевых, подтверждённых эмпирически проблем, можно выделить высокий средний возраст руководителей, недостаток профильной управленческой подготовки, высокую административную нагрузку и значительный процент директоров, планирующих уход из профессии в ближайшее время.

Во-вторых, существующие региональные системы требуют модернизации, так как региональные практики работы с кадровым резервом зачастую носят фрагментарный и преимущественно декларативный характер. Анализ данных практик показывает, что даже при наличии формальных положений о резерве отсутствует системная подготовка управленцев, что одновременно открывает возможности для разработки региональных и локальных моделей, учитывающих специфику конкретных территорий и организаций.

В-третьих, корпоративное обучение является оптимальным инструментом для обучения управленцев и формирования кадрового резерва, так как его ключевые преимущества (такие как адресность, практико-ориентированность, связь со стратегией организации, формирование единой управленческой культуры) позволяют преодолеть ограничения традиционных подходов и решить проблему несоответствия содержания обучения реальным запросам организации. Кроме того, современные тренды корпоративного обучения (такие как внедрение ИИ, человекоцентричность, сочетание цифровых

[10] Приказ Минтруда России от 21.03.2025 № 137н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации"» [Электронный ресурс]. — URL: https://docs.cntd.ru/document/1312637514 (дата обращения: 01.09.2025).

и авторских решений) открывают новые возможности для подготовки управленческих кадров.

В-четвёртых, адаптация успешных практик Москвы и Московской области требует высокой творческой адаптации к региональным условиям и специфике и должна проходить с опорой на ресурсы сетевого взаимодействия (такие как федеральные центры научно-методического сопровождения, институты развития образования). Банальное копирование успешных моделей без учёта локальной специфики будет крайне неэффективно и не решит выявленных в рамках исследования проблем.

Заключение.

Результаты, описанные в рамках данной статьи, создают теоретическую базу для дальнейшего проектирования и апробации модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва в системе корпоративного обучения. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку диагностического инструментария для оценки управленческого потенциала, создание программ корпоративного обучения для разных категорий резервистов (таких как оперативный или перспективный резерв), а также на эмпирическую апробацию разработанных моделей в условиях реальных образовательных организаций и региональных систем образования.

Список источников:

1. Колесникова И.В., Добрынин В.В. К вопросу о модернизации образования: варианты и константы // Россия: тенденции и перспективы развития ежегодник. - М.: Ин-т науч. информ. по обществ. наукам РАН, 2023. Вып. 18. Ч. 2. - С. 387–389.
2. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой // Народное образование. 2010. № 5. С. 69–74. URL: https://elibrary.ru/nbokin
3. 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. DOI: https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38
4. Воронов А.С., Еремин А.В., Серебренников С.С. Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 170–185. DOI: https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-101-170-185
5. Гильденгерш М.Г. Корпоративный университет как инструмент эффективного развития кадрового потенциала организации // Социология. 2024. № 10. С. 86–90. URL: https://elibrary.ru/mrxpvw
6. Сорочинский М.А., Попов М.В. Дидактический потенциал корпоративного обучения (на примере СберУниверситета) // Проблемы современного педагогического образования. 2021. Вып. 71. Ч. 4. С. 275–277. URL: https://elibrary.ru/burrto
7. Серякова С.Б., Кирсанова К.Г. Изучение запросов и предпочтений работодателей в подборе педагогических кадров // Преподаватель XXI век. 2023. № 4. Ч. 1. С. 23–46. DOI: https://doi.org/10.31862/2073-9613-2023-4-23-46
8. Серякова С.Б., Кирсанова К.Г. Исследование мотивации выпускников в получении и продолжении педагогического образования // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2023. Т. 9. № 2. С. 3–19. DOI: https://doi.org/10.18413/2313-8971-2023-9-2-0-1
9. Сахарова Т.Н., Серякова С.Б., Подымов Н.А., Подымова Л.С., Швецова М.Н. Методологические подходы к подготовке педагогов-психологов // Наука и школа. 2025. № 1. Ч. 2. С. 106–116. DOI: https://doi.org/10.31862/1819-463X-2025-1-2-106-116

10. Серякова С.Б., Кравченко В.В. Открытый метод координации как инструмент модернизации дополнительного профессионального образования // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2013. Т. 9. № 3-2. С. 71–74. URL: https://elibrary.ru/qctpgb

11. Антипова А.М., Березина Т.И., Ерохина Е.Л., Серякова С.Б. Модель непрерывного педагогического образования: опыт Московского педагогического государственного университета // Наука и школа. 2023. № 4. С. 104–120. DOI: https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-4-104-120

12. Антипова А.М., Серякова С.Б., Кирсанова К.Г. Стратегии реализации непрерывного педагогического образования: региональные модели // Наука и школа. 2023. № 3. С. 107–119. DOI: https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-3-107-119

13. Серякова С.Б., Кравченко В.В. Общее и особенное в отечественном и западноевропейском дополнительном профессиональном образовании // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т. 8. № 10-2. С. 30–35. URL: https://elibrary.ru/qcqtix

14. Пинская М.А., Ленская Е.А., Пономарёва А.А., Брун И.В., Косарецкий С.Г., Савельева М.Б. Что мы узнали о наших учителях и директорах? Результаты международного сравнительного исследования TALIS-2013 // Народное образование. 2015. № 6 (1449). С. 34–47. URL: https://elibrary.ru/vhxpun

15. Отчет по результатам международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS-2018 (Teaching and Learning International Survey). Часть 2: Учителя и директора школ как ценные профессионалы. // Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). - Москва, 2020. - 64 с.

16. Серякова С.Б., Красинская Л.Ф. Реформа высшего образования глазами преподавателей: результаты исследования // Высшее образование в России. 2013. № 11. С. 22–30. URL: https://elibrary.ru/rlyypn

17. Педагоги назвали своими основными проблемами отчетность и низкие зарплаты. РБК. 2024. - 19 ноября. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.rbc.ru/society/19/11/2024/673b5a939a7947d9afd3d103 (дата обращения: 31.08.2026).

18. 21 января 2025 года состоялся вебинар для муниципальных методических служб «Кадровый дефицит: управленческие меры по результатам мониторингов». ЦНППМ Ярославской области. 2025. - 22 января. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://cnppm.iro.yar.ru/?p=23003 (дата обращения: 31.08.2026).

19. Черкина В.М., Колесникова О.В., Васильева Т.В., Отарова З.Х., Галушкин В.В. Экономическая мотивация педагогических работников как фактор повышения качества образования // Modern Economy Success. 2026. № 2. С. 79–84. URL: https://elibrary.ru/qxqimk

20. Зубарева А.Г. Проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в образовании: анализ системных противоречий и пути их преодоления // Молодой учёный. 2025. № 52 (603). С. 100–101.

21. Неустроев С.С., Федорчук Ю.М. Формирование системы кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций // Управление образованием: теория и практика. 2018. № 1 (29). С. 5–13. URL: https://elibrary.ru/xogoqx

22. Ланина С.Ю. Особенности формирования кадрового резерва в учреждениях СПО // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 84-3. С. 290–292. URL: https://elibrary.ru/qpnyhm

References:

1. Kolesnikova, I. V., & Dobrynin, V. V. (2023). On the issue of education modernization: Variants and constants. In *Russia: Trends and development prospects* (Yearbook,

Issue 18, Part 2, pp. 387–389). Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences (RAS). (In Russian).

2. Moiseev, A. M. (2010). Strategic school management. *Public Education*, *5*, 69–74. (In Russian). https://elibrary.ru/nbokin

3. Komissarov, A. G., & Sheburakov, I. B. (2024). Talent pools in the public administration system: Experience and new meanings. *Public Administration Issues*, *1*, 7–38. (In Russian). https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38

4. Voronov, A. S., Eremin, A. V., & Serebrennikov, S. S. (2023). Talent pools in higher education and scientific organizations: Possibilities for formation and management based on councils of young scientists. *Public Administration. E-Journal*, *101*, 170–185. (In Russian). https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-101-170-185

5. Gildengersh, M. G. (2024). The corporate university as a tool for the effective development of an organization's human resource potential. *Sociology*, *10*, 86–90. (In Russian). https://elibrary.ru/mrxpvw

6. Sorochinsky, M. A., & Popov, M. V. (2021). The didactic potential of corporate training (A case study of SberUniversity). *Problems of Modern Pedagogical Education*, *71*, 275–277. (In Russian). https://elibrary.ru/burrto

7. Seryakova, S. B., & Kirsanova, K. G. (2023). Examining employer demands and preferences in the recruitment of pedagogical staff. *Teacher of the 21st Century*, *4*, 23–46. (In Russian). https://doi.org/10.31862/2073-9613-2023-4-23-46

8. Seryakova, S. B., & Kirsanova, K. G. (2023). A study of graduates' motivation for pursuing and continuing pedagogical education. *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, *9*(2), 3–19. (In Russian). https://doi.org/10.18413/2313-8971-2023-9-2-0-1

9. Sakharova, T. N., Seryakova, S. B., Podymov, N. A., Podymova, L. S., & Shvetsova, M. N. (2025). Methodological approaches to the training of educational psychologists. *Science and School*, *1*, 106–116. (In Russian). https://doi.org/10.31862/1819-463X-2025-1-2-106-116

10. Seryakova, S. B., & Kravchenko, V. V. (2013). The open method of coordination as a tool for the modernization of supplementary professional education. *Bulletin of Voronezh State Technical University*, *9*(3-2), 71–74. (In Russian). https://elibrary.ru/qctpgb

11. Antipova, A. M., Berezina, T. I., Erokhina, E. L., & Seryakova, S. B. (2023). A model of continuous pedagogical education: The experience of Moscow Pedagogical State University. *Science and School*, *4*, 104–120. (In Russian). https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-4-104-120

12. Antipova, A. M., Seryakova, S. B., & Kirsanova, K. G. (2023). Strategies for implementing continuous pedagogical education: Regional models. *Science and School*, *3*, 107–119. (In Russian). https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-3-107-119

13. Seryakova, S. B., & Kravchenko, V. V. (2012). Common and distinctive features in domestic and Western European supplementary professional education. *Bulletin of Voronezh State Technical University*, *8*(10-2), 30–35. (In Russian). https://elibrary.ru/qcqtix

14. Pinskaya, M. A., Lenskaya, E. A., Ponomaryova, A. A., Brun, I. V., Kosaretsky, S. G., & Savelyeva, M. B. (2015). What have we learned about our teachers and principals? Results of the international comparative study TALIS-2013. *Public Education*, *6*, 34–47. (In Russian). https://elibrary.ru/vhxpun

15. Federal Service for Supervision in Education and Science (Rosobrnadzor). (2020). *Report on the results of the Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018. Part 2: Teachers and school principals as valued professionals* (64 p.). (In Russian).

16. Seryakova, S. B., & Krasinskaya, L. F. (2013). Higher education reform as seen by faculty: Research results. *Higher Education in Russia*, *11*, 22–30. (In Russian). https://elibrary.ru/rlyypn

17. RBC. (2024). Educators identify reporting requirements and low salaries as their primary challenges. https://www.rbc.ru/society/19/11/2024/673b5a939a7947d9afd3d103 (Accessed August 31, 2026)

18. Center for Continuous Professional Development of Pedagogical Staff (CNPPM), Yaroslavl Region. (2025). *Webinar: Staff shortages: Management measures based on monitoring results* (held January 21, 2025). https://cnppm.iro.yar.ru/?p=23003 (Accessed August 31, 2026)

19. Cherkina, V. M., Kolesnikova, O. V., Vasilyeva, T. V., Otarova, Z. Kh., & Galushkin, V. V. (2026). Economic motivation of teaching staff as a factor in improving the quality of education. *Modern Economy Success*, *2*, 79–84. (In Russian). https://elibrary.ru/qxqimk

20. Zubareva, A. G. (2025). The problem of a shortage of qualified management personnel in education: An analysis of systemic contradictions and ways to overcome them. *Young Scientist*, *52*, 100–101. (In Russian).

21. Neustroev, S. S., & Fedorchuk, Yu. M. (2018). Formation of a talent pool for heads of general education organizations. *Education Management: Theory and Practice*, *1*, 5–13. (In Russian). https://elibrary.ru/xogoqx

22. Lanina, S. Yu. (2024). Specifics of forming a talent pool in secondary vocational education institutions. *Problems of Modern Pedagogical Education*, *84-3*, 290–292. (In Russian). https://elibrary.ru/qpnyhm

Submitted: 23 August 2026 Accepted: 24 September 2026 Published: 24 September 2026