

Научная статья  
УДК 37.014.5  
DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1415

**Iya Vitalievna Skrinnik**  
Postgraduate of the Department  
of Educational Systems Management named after T. I. Shamova  
of the Institute of Social and Humanitarian Education,  
field of training  
5.8.7 — Methodology and technology  
of vocational education,  
Moscow State Pedagogical University  
Moscow, Russian Federation  
kstlab2014@yandex.ru

**Ия Витальевна Скринник**  
аспирант кафедры управления  
образовательными системами имени Т. И. Шамовой  
Института социально-гуманитарного образования,  
направление подготовки  
5.8.7 — Методология и технология  
профессионального образования,  
Московский педагогический государственный университет  
Москва, Российская Федерация  
kstlab2014@yandex.ru

## ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

5.8.7 — Методология и технология профессионального образования

**Аннотация.** Актуальность представленного в статье исследования обусловлена возросшими требованиями к подготовке и качеству управленческих кадров для системы высшего образования в условиях постоянной, перманентной модернизации отечественной системы образования в целом. Из-за острого дефицита руководителей образовательных организаций, которые обладают достаточным комплексом необходимых компетенций, а также фрагментарности существующих на практике систем работы по развитию кадрового резерва возникает устойчивая потребность в разработке новых, иных и системных инструментов для подготовки кадров. Цель статьи заключается в теоретическом обосновании и проектировании новой структурно-функциональной модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций при помощи средств и инструментов корпоративного обучения. Методологическая основа исследования включает в себя такие основные подходы, как системный, компетентностный и деятельностный. Помимо них в рамках работы был проведён анализ научной литературы и нормативных правовых актов. По результатам исследования разработана и представлена многоуровневая модель, включающая целе-

вой, содержательный, организационно-технологический и оценочно-результативный блоки. Данная модель направлена на формирование у обучающихся стратегических, организационно-управленческих и личностно-коммуникативных компетенций. Помимо этого, автором определен комплекс организационно-управленческих условий для обеспечения эффективной реализации модели, включающих нормативное закрепление, ресурсное обеспечение, а также систему мотивации. Теоретическая значимость исследования заключается в структуризации и дополнении имеющихся научных представлений, связанных с процессом формирования управленческого потенциала. Практическая значимость работы заключается в том, что представленная модель может служить основой для создания в будущем программ корпоративного обучения для органов управления образованием.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управленческие компетенции, профессиональное развитие, управление образовательной организацией, руководитель образовательной организации, менеджмент в образовании, теоретическая модель, профессиональный стандарт, система образования, организационно-управленческие условия, корпоративное обучение

**Для цитирования:** Скринник И. В. Теоретическое обоснование модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 4(73). С. 568—572. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1415.

### Original article

## THEORETICAL SUBSTANTIATION OF THE MODEL FOR DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCES IN PERSONNEL RESERVE OF HEADS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

5.8.7 — Methodology and technology of vocational education

**Abstract.** The relevance of this study is due to the increased requirements for the training and quality of management personnel for the higher education system in the context of constant, permanent modernization of the domestic education system as a whole. Due to an acute shortage of heads of educational organizations with a sufficient set of necessary competences,

as well as the fragmentation of the currently existing systems of work on the development of the personnel reserve, there is a persistent need to develop new, various and systemic tools for personnel training. The purpose of this article is to theoretically substantiate and design a new structural and functional model for developing managerial competences in personnel

*reserve of heads of educational organizations using the means and tools of corporate training. The methodological basis of the study includes such basic approaches as systemic, competence and activity. In addition, the work included an analysis of scientific literature and regulatory documents. Based on the results of the study, a multi-level model was developed and presented, including target, content, organizational and technological, and evaluative blocks. This model is aimed at developing such competences in students as strategic, organizational and managerial, as well as personal and communicative. In addition, the author defined a set of organizational and managerial conditions to ensure effective implementation of the model,*

*including regulatory consolidation, resource provision, and a motivation system. The theoretical significance of the study lies in structuring and supplementing existing scientific ideas related to the process of forming managerial potential. The practical significance of the work lies in the fact that the model presented in the work can serve as a basis for creating corporate training programs for education authorities in the future.*

**Keywords:** *personnel reserve, managerial competences, professional development, management of educational organizations, head of educational organization, management in education, theoretical model, professional standard, education system, organizational and managerial conditions, corporate training*

**For citation:** Skrinnik I. V. Theoretical substantiation of the model for developing managerial competences in personnel reserve of heads of educational organizations. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;4(73):568—572. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1415.

## Введение

**Актуальность.** Современную систему образования России можно охарактеризовать как пребывающую в состоянии «перманентной модернизации». Этим обуславливается повышение требований к качеству управленческих кадров. В таких условиях эффективность работы образовательных организаций напрямую зависит от профессиональной компетентности их руководителей. Однако, как показывает практика, проблема «кадрового голода» сохраняет устойчивые позиции. Так, по подсчетам ТАСС, составленным на основе данных региональных властей, загрузка учителей в регионах России в 2025 г. варьируется от 1,39 до двух ставок (<https://tass.ru/obschestvo/23934605>). Данная проблема связана в первую очередь со стихийным назначением на руководящие должности педагогов, не обладающих при этом необходимым набором управленческих компетенций.

**Целесообразность разработки темы** заключена в острой необходимости преодоления существующих противоречий между постоянно растущими требованиями к уровню управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в условиях постоянной модернизации системы образования и отсутствии комплексной, научно обоснованной системы формирования этих компетенций. Существующие на сегодняшний момент подходы к подготовке обладают фрагментарным характером, что не позволяет обеспечить целостное развитие управленческого потенциала. Именно этим обуславливается необходимость разработки модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций, которая могла бы интегрировать возможности корпоративного обучения в процесс формирования компетенций руководителей.

**Изученность проблемы.** Вопросы, касающиеся особенностей подготовки управленческих кадров для системы образования, являются сегодня предметом активных научных обсуждений и частью дискурса. Потребность изменения подходов и форм работы отмечают, в частности, профессора Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (далее — РАНХиГС) И. В. Колесникова и И. В. Добрынин [1]. Кризис и необходимость изменений подходов к управлению образованием отмечает профессор Академии социального управления А. М. Моисеев [2]. Стратегическую важность проработки вопросов кадрового резерва в системе образования отмечают ректор РАНХиГС А. Г. Комиссаров и декан факультета

оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления И. Б. Шебураков [3]. Более того, шаги по разработке модели формирования кадрового резерва организаций сферы науки и высшего образования предлагают профессор факультета государственного управления Московского государственного университета 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 образования рассматриваются профессором 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 М. А. Сорочинского [6]. Отдельного внимания заслуживают вопросы о мотивационном аспекте профессионального становления педагогов и их удержания в профессии, которые детально и последовательно изучены С. Б. Серяковой и К. Г. Кирсановой [7; 8], а также работы, касающиеся вопросов сопоставления разных региональных опытов развития педагогического образования, под авторством всё той же С. Б. Серяковой с соавторами [9—13]. Кроме того, на сегодняшний момент невозможно исключить и роль искусственного интеллекта в вопросе раскрытия управленческого потенциала. Данную проблематику в одной из своих работ рассматривает всё та же профессор М. Г. Гильденгерш [14].

**Научная новизна.** Несмотря на значительное количество исследований, посвященных смежным проблемам, научная новизна настоящего исследования заключается в первую очередь в комплексном подходе к процессу проектирования модели формирования управленческих компетенций именно в контексте развития кадрового резерва руководителей образовательных организаций посредством применения инструментов корпоративного обучения. Данный подход позволяет преодолеть фрагментарность существующих и используемых сегодня традиционных подходов.

**Цель** исследования заключается в теоретическом обосновании и последующем проектировании структурно-функциональной модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе корпоративного обучения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько основных **задач**. Во-первых, необходимо провести анализ и систематизацию ключевых управленческих компетенций современного руководителя образовательной организации. Во-вторых, важно выявить ограничения для существующих на сегодняшний момент подходов к формированию кадрового резерва. В-третьих, необходимо разработать авторскую структурно-функциональную модель. В-четвёртых, необходимо определить организационно-управленческие условия для её дальнейшей реализации.

**Теоретическая значимость** настоящей работы заключается в развитии существующих научных представлений об управлении человеческими ресурсами в образовании через призму корпоративного обучения. **Практическая значимость** работы заключается в том, что результаты данного исследования могут быть в дальнейшем использованы органами управления образованием для построения эффективной системы работы по развитию кадрового резерва.

### Основная часть

**Методы и материалы исследования.** Для достижения цели исследования и решения поставленных задач был применён целый комплекс методов. Посредством использования системного подхода был рассмотрен кадровый резерв как элемент целостной системы управления образованием, а также определено место корпоративного обучения в данной системе. Компетентностный подход использовался на этапе формулирования конкретных и практически значимых ориентиров для формирования модели. Деятельностный подход позволил определить набор практико-ориентированных форм и методов обучения, которые потенциально составят основу для дальнейшего организационно-технологического блока разработанной модели. Также на отдельных этапах исследования применялись методы анализа, такие как сравнительный, системно-структурный, что позволило также выявить и систематизировать существующий опыт для дальнейшей разработки ключевых компетенций и существующих проблем.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Анализ существующих исследований и изучение практики показал, что существующая на данный момент система работы с кадровым резервом в регионах и муниципалитетах чаще всего носит исключительно фрагментарный характер, сводясь к формальному составлению списков и проведению разовых мероприятий. В этом контексте важно помнить про фундаментальные принципы, опыт и выводы не теряющих в наше время исследований, таких как работа коллектива авторов из Института стратегии и развития образования Российской академии образования «Развитие школы как инновационный процесс». Развитие образования в рамках данного подхода требует инноваций, тем самым актуализируя поиск иных, новых, системных инструментов для подготовки будущих руководителей образовательных организаций [15]. Одним из таких инструментов, на наш взгляд, является создание структурно-функциональной модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций. В качестве её ключевых преимуществ важно отметить возможность организации целенаправленного, непрерывного, а главное — практико-ориентированного процесса развития управленческих компетенций.

Для качественного построения подобной модели важно её теоретическое обоснование, включающее в себя анализ имеющихся методологических и проектных наработок, а также учёт особенностей существующих отечественных и иностранных подходов. Качественными примерами таких разработок можно считать целый ряд статей, посвящённых исследованию методологических подходов [9; 10], а также раскрывающих особенности существующих региональных подходов к дополнительному образованию [11—13].

В нашем случае речь идёт о теоретическом обосновании модели формирования управленческих компетенций кадрового резерва руководителей образовательных организаций в системе корпоративного обучения.

Процесс обоснования модели включает несколько этапов. На первом этапе было необходимо провести анализ и систематизировать ключевые управленческие компетенции, которыми должен обладать современный руководитель образовательной организации. На втором этапе необходимо выявить ограничения существующих подходов для формирования кадрового резерва. После этого на третьем этапе происходит разработки и последующая презентация авторской структурно-функциональной модели. Наконец, на четвёртом этапе необходимо определить организационно-управленческие условия для реализации предложенной модели.

На этапе анализа научно-исследовательской литературы и таких нормативных правовых документов, как приказ Минтруда России от 21 марта 2025 г. № 137н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»» (вступает в силу с 1 сентября 2025 г.), позволил нам систематизировать ключевые управленческие компетенции и объединить их в три основные группы:

1. *Стратегические и аналитические компетенции.* Включают в себя стратегическое видение, аналитическое мышление, принятие решений в условиях неопределённости.
2. *Организационно-управленческие компетенции.* Включают в себя компетенции в области управления проектами, командами, ресурсами, а также контроля и мониторинга.
3. *Личностно-коммуникативные компетенции.* Включают в себя лидерские качества руководителя, коммуникативную компетентность, эмоциональный интеллект и способность к саморазвитию.

По итогам анализа существующих практик обучения руководителей был сделан вывод о том, что существующие на сегодняшний день традиционные методы, такие как курсы повышения квалификации, не связанные с конкретной практикой, или, например, разовые семинары, не могут обеспечивать комплексного формирования перечисленных групп компетенций. Причина заключается в том, что практики обучения часто носят лишь информационный характер, не фокусируя внимания на деятельностном аспекте, тем самым создавая условия для низкой эффективности подобных подходов.

На этапе проектирования модели формирования управленческих компетенций с целью преодоления выявленных на предыдущем этапе ограничений была разработана структурно-функциональная модель формирования управленческих компетенций кадрового резерва, реализуемая в формате корпоративного обучения и включающая четыре основных блока.



Целевой блок модели, во-первых, определяет главную цель обучения, заключающуюся в формировании комплекса управленческих компетенций. Во-вторых, в блоке определяются конкретные задачи проводимого обучения.

Содержательный блок модели базируется на выделенных ранее трёх группах компетенций. Блок включает в себя такие модули, как «Стратегический менеджмент в образовании», «Управление командой», «Проектный менеджмент», «Управление ресурсами и экономика образовательной организации» и «Коммуникации в управлении».

Организационно-технологический блок модели включает в себя описание форм и методов обучения, делающих процесс практико-ориентированным. Это проявляется в решении кейсов на основе реальных проблем образовательных организаций, стажировках на ведущих управленческих площадках, проектную деятельность, предполагающую разработку и защиту собственных проектов развития образовательной организации, а также менторство со стороны более опытных руководителей и проведение тренингов.

Наконец, оценочно-результативный блок включает в себя основные критерии и инструменты диагностики для оценки эффективности, т. е. уровня сформированности по каждой группе компетенций на начальном этапе, в процессе обучения и по итогам обучения по средствам экспертных оценок и анализа проектов.

Важными организационно-управленческими условиями реализации модели выступают нормативное закрепление порядка формирования и обучения резерва (например, приказы и положение), ресурсное обеспечение обучения, создание системы мотивации для всех участников резерва и их наставников, а также интеграцию программы обучения в общую кадровую политику региона или муниципалитета.

Стоит отметить, что представленная в рамках статьи модель является теоретическим ядром диссертационного исследования. Научная новизна данной модели заключается в комплексной интеграции корпоративного обучения в существующую систему управления образованием как на уровне работы с кадровым резервом, так и в структурном представлении процесса формирования компетенций руководителей образовательных организаций.

Также важно отметить, что каждый блок представленной модели может быть операционализирован, т. е. проверен и измерен и только впоследствии внедрён в существующую практику. Кроме того, разработанная на основе представленной модели программа корпоративного обучения могла бы стать практическим инструментом для органов управления системы образования.

Перспектива дальнейших исследований связана главным образом с апробацией модели и проведением опытно-экспериментальной работы, включающей в себя проведение констатирующего (сбор данных) и формирующего (внедрение) этапов эксперимента. На всех этапах предполагается использование заявленного диагностического инструментария с целью верификации гипотезы о эффективности предложенного подхода.

### Выводы

Разработанный и представленный проект модели может служить основой для разработки и реализации конкретных образовательных и иных программ развития кадрового резерва как в системе образования, так и за её пределами. В рамках работы было теоретически обосновано и сформулировано актуальность проблемы дефицита квалифицированных управленческих кадров в системе образования, который связан, в том числе, с отсутствием системных механизмов подготовки кадрового резерва. Существующие на сегодняшний момент практики носят лишь фрагментарный характер и требуют срочной модернизации.

Кроме того, на основе анализа профессионального стандарта и научной литературы была систематизирована структура ключевых управленческих компетенций для руководителей образовательных организаций. Все компетенции были сгруппированы в три группы: стратегическо-аналитические, организационно-управленческие и личностно-коммуникативные. Данная систематизация легла в основу содержательного блока предложенной нами модели.

Также была разработана и теоретически обоснована авторская структурно-функциональная модель формирования управленческих компетенций, реализуемая в формате корпоративного обучения. Предложенная модель включает в себя четыре взаимосвязанных блока: целевой, содержательный, организационно-технологический и оценочно-результативный. Данный подход обеспечивает целостность и системность предложенной модели.

Наконец, был определен комплекс необходимых для реализации модели организационно-управленческих условий. Комплекс условий включает в себя нормативное закрепление модели, а также ресурсное и мотивационное обеспечение. Данный подход позволяет перевести разработку из теоретической в практическую плоскость.

Что касается перспектив дальнейших исследований, то стоит отметить, что они связаны в первую очередь с апробацией разработанной, а также проведением теоретической и опытно-экспериментальной работы по оценке ее эффективности.

### 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.
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: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38.
4. Воронов А. С., Еремин А. В., Серебrenников 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: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185.
5. Гильдингерш М. Г. Корпоративный университет как инструмент эффективного развития кадрового потенциала организации // Социология. 2024. № 10. С. 86—90.
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.
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: 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: 10.18413/2313-8971-2023-9-2-0-1.
9. Методологические подходы к подготовке педагогов-психологов / Т. Н. Сахарова, С. Б. Серякова, Н. А. Подымов и др. // Наука и школа. 2025. № 1. Ч. 2. С. 106—116. DOI: 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.
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: 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: 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.
14. Гильдингерш М. Г. Влияние технологий искусственного интеллекта на систему человекоориентированного управления компанией // Социология. 2024. № 4. С. 48—55.
15. Хомерики О. Г., Поташник М. М., Лоренсов А. В. Развитие школы как инновационный процесс : метод. пособие для руководителей образоват. учреждений / под ред. М. М. Поташника. М. : Новая школа, 1994. 61 с.

## REFERENCES

1. Kolesnikova I. V., Dobrynin V. V. On the issue of education modernization: options and constants. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya = Russia: development trends and prospects. Annual.* Moscow, Institute for Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences publ., 2023;18(2):387—389. (In Russ.)
2. Moiseev A. M. Strategic school management. *Narodnoe obrazovanie.* 2010;5:69—74. (In Russ.)
3. Komissarov A. G., Sheburakov I. B. Personnel reserves in the public administration system: Experience and new meanings. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues.* 2024;1:7—38. (In Russ.) DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38.
4. Voronov A. S., Eremin A. V., Serebrennikov S. S. Personnel Reserve of Educational Organizations of Higher Education and Scientific Organizations: Opportunities for Formation and Management on the Basis of Councils of Young Scientists. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = E-journal Public Administration.* 2023;101:170—185. (In Russ.) DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185.
5. Gildingersh M. G. Corporate university as a tool for effective development of the organization's human resources potential. *Sotsiologiya = Sociology.* 2024;10:86—90. (In Russ.)
6. Sorochinsky M. A., Popov M. V. The didactic potential of corporate training (using the example of a Sberbank University). *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of modern pedagogical education.* 2021;71(4):275—277. (In Russ.)
7. Seryakova S. B., Kirsanova K. G. Research into Employers' Requests and Preferences in the Recruitment of Educational Staff. *Prepodavatel XXI vek.* 2023;4-1:23—46. (In Russ.) DOI: 10.31862/2073-9613-2023-4-23-46.
8. Seryakova S. B., Kirsanova K. G. Study of the Motivation of Graduates in Obtaining and Continuing Pedagogical Education. *Nauchnyi rezul'tat. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya = Research result. Pedagogy and Psychology of Education.* 2023;9(2):3—19. (In Russ.) DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-2-0-1.
9. Sakharova T. N., Seryakova S. B., Podymov N. A. et al. Methodological Approaches to the Training of Educational Psychologists. *Nauka i shkola = Science and School.* 2025;1-2:106—116. (In Russ.) DOI: 10.31862/1819-463X-2025-1-2-106-116.
10. Seryakova S. B., Kravchenko V. V. Open method of coordination as a tool of modernization of continuing professional development. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of Voronezh State Technical University.* 2013;9(3-2):71—74. (In Russ.)
11. Antipova A. M., Berezina T. I., Erokhina E. L., Seryakova S. B. The model of continuing teacher education: the experience of Moscow Pedagogical State University. *Nauka i shkola = Science and School.* 2023;4:104—120. (In Russ.) DOI: 10.31862/1819-463X-2023-4-104-120.
12. Antipova A. M., Seryakova S. B., Kirsanova K. G. Implementation strategies for continuing teacher education: regional models. *Nauka i shkola = Science and School.* 2023;3:107—119. (In Russ.) DOI: 10.31862/1819-463X-2023-3-107-119.
13. Seryakova S. B., Kravchenko V. V. Comparative review of continuing professional development in Russia and Western European countries. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of Voronezh State Technical University.* 2012;8(10-2):30—35. (In Russ.)
14. Gildingersh M. G. The influence of artificial intelligence technologies on the company's human-oriented management system. *Sotsiologiya = Sociology.* 2024;4:48—55. (In Russ.)
15. Khomeriki O. G., Potashnik M. M., Lorensov A. V. School development as an innovative process. Methodical manual for heads of educational institutions. M. M. Potashnik (ed.). Moscow, Novaya shkola, 1994. 61 p. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 30.08.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.  
The article was submitted 30.08.2025; approved after reviewing 19.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.