https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.001
Научная статья

CC BY NC

Реализация кадровой политики региональной системы образования: актуальные андрагогические контексты

Л. Г. Смышляева[1] ✉, **Т. Б. Лаврова**[1], **С. А. Еварович**[1], **В. Д. Татаринов**[2]
[1]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Российская Федерация
[2]Школа № 1468, Москва, Российская Федерация
✉ smyshlyaeva-lg@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Трансформационные процессы, активно и широко происходящие в системе образования России, обусловливают необходимость существенного обновления понимания ключевых смыслов, целей и способов реализации кадровой политики данной сферы общественной жизни. Особое значение приобретают вопросы карьерного развития педагогических и управленческих кадров региональных систем образования (РСО). Это актуализирует важность выявления тех андрагогических контекстов кадровой политики РСО, которые связаны с повышением уровня ее зрелости.

Цель. Выявить и охарактеризовать андрагогические контексты кадровой политики региональных систем образования, значимые для повышения уровня ее зрелости.

Методы. Использованы теоретический и структурно-функциональный анализ, социологический опрос, метод экспертных оценок и образовательное проектирование. В опросе, проведенном в апреле – мае 2026 г., приняли участие 295 субъектов управления региональными системами образования.

Результаты. Сформулировано определение кадровой политики региональной системы образования как институционально оформленной многоуровневой системы целей, направлений, методов и технологий. Актуализировано использование категории «зрелость» в отношении оценки кадровой политики РСО. Установлено, что субъекты управления преимущественно оценивают уровень зрелости кадровой политики как базовый и средний. Обоснована роль управленческой андрагогики как особого контекста реализации кадровой политики и предложен проект дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управленческая андрагогика».

Научная новизна состоит в выявлении актуальных андрагогических контекстов кадровой политики региональных систем образования; в обосновании значимости управленческой андрагогики как направления развития профессиональной субъектности руководителей, способствующего повышению уровня зрелости кадровой политики.

Практическая значимость. Разработанный проект дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управленческая андрагогика» может использоваться при решении практических задач кадровой политики в региональных системах образования.

© Смышляева Л. Г., Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Татаринов В. Д.

Ключевые слова: региональная система образования, кадровая политика, кадровый потенциал, андрагогика, повышение квалификации руководителей, дополнительное профессиональное образование, управленческие кадры

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

Для цитирования: Смышляева Л. Г., Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Татаринов В. Д. Реализация кадровой политики региональной системы образования: актуальные андрагогические контексты // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 3. С. 6–25. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.001.

Поступила в редакцию 16 июня 2026 г.; поступила после рецензирования 4 июля 2026 г.; принята к публикации 6 июля 2026 г.

Original article

Implementation of the personnel policy of the regional education system: current andragogical contexts

Larisa G. Smyshlyaeva[1] ✉, Tatiana B. Lavrova[1], Svetlana A. Yevarovich[1], Vladislav D. Tatarinov [2]
[1]Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Moscow, Russian Federation
[2] School No. 1468,
Moscow, Russian Federation
✉ smyshlyaeva-lg@ranepa.ru

Abstract
Introduction. The transformational processes actively and extensively taking place in the Russian education system necessitate a substantial rethinking of the key meanings, objectives, and approaches to implementing personnel policy in this sphere of public life. Particular importance is attached to the career development of teaching and managerial staff in regional education systems. This highlights the importance of identifying the andragogical contexts of personnel policy in regional education systems that are associated with increasing its level of maturity.
Aim. To identify and characterise the andragogical contexts of personnel policy in regional education systems that are significant for increasing its level of maturity.
Methods. The study employed theoretical and structural-functional analysis, a sociological survey, the expert assessment method, and educational design. The survey, conducted in April–May 2026, involved 295 education system management professionals.
Results. A definition of personnel policy in a regional education system is formulated as an institutionally established, multi-level system of objectives, areas, methods, and technologies. The use of the concept of 'maturity' in assessing personnel policy in RESs is substantiated. It was established that management professionals predominantly assess the maturity of personnel policy as being at the basic and intermediate levels. The role of managerial andragogy as a specific context for implementing personnel policy is substantiated, and a professional development programme entitled 'Managerial Andragogy' is proposed.

Scientific novelty. The scientific novelty lies in identifying the current andragogical contexts of personnel policy in regional education systems and substantiating the significance of managerial andragogy as an area for developing managers' professional agency, thereby contributing to increasing the maturity of personnel policy.
Practical significance. The proposed professional development programme entitled 'Managerial Andragogy' can be used to address practical personnel policy issues in regional education systems.

Keywords: regional education system, personnel policy, human resource potential, andragogy, professional development of managers, continuing professional education, managerial staff

Funding: The article was prepared as part of the research work of the RANEPA state assignment.

For citation: Smyshlyaeva, L. G., Lavrova, T. B., Evarovich, S. A., & Tatarinov, V. D. (2026). Implementation of the personnel policy of the regional education system: Current andragogical contexts. *Vocational Education and Labour Market*, 14(3), 6–25. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.66.3.001

Received June 16, 2026; revised July 4, 2026; accepted July 6, 2026.

Введение

Контекстуальность современного мира связана, прежде всего, с трансформационными процессами во всех сферах жизни человека. Система образования России, имеющая сложную уровненную организацию, также находится в процессе постоянного развития и изменений, реагируя на стремительные и масштабные изменения.

Спектр вызовов современного мира в отношении системы образования страны отличается и широтой, и разноплановостью. Главными среди них являются:

- смена технологического уклада, где системообразующим началом выступает цифровая трансформация и нарастание экспансии ИИ;
- все возрастающая роль коммуникаций, включая такие форматы их организации, как платформенность и экосистемность, что усиливает значение активности различных сообществ;
- динамично растущая востребованность человекоцентричности во всех общественных процессах, выражающаяся в пристальном внимании к задачам развития личностного потенциала, укрепления и обогащения человеческого капитала страны (Комиссаров, 2023; Лаврова и др., 2024; Мартынова и др., 2023; И. Б. Шебураков и Татаринова, 2024).

Следует отметить, что российская государственность определяет подходы к пониманию того, как обществу и рынку труда, в частности труда педагогического, взаимодействовать с этими вызовами посредством положений, заложенных в ряде стратегических документов, которые определяют смыслы, цели и общий порядок действий при решении актуальных и перспективных задач социально-экономического развития страны. К таким документам можно отнести: Федеральный закон

«О стратегическом планировании в Российской Федерации»[1]; Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[2]; Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»[3]; действующие национальные проекты России[4].

Не требует развернутого обоснования тот тезис, что для укрепления технологического суверенитета и национальной идентичности особую роль играет кадровый потенциал всех сфер экономики.

Очевидно, что вопросы развития кадрового потенциала страны во многом решаются средствами образования на институциональном уровне – через образовательные программы среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования. Однако, с позиций экосистемного взгляда на ситуацию, надо отметить, что важнейшую роль здесь играет общее образование, включая его дошкольный уровень и сегмент дополнительного образования детей. Кроме того, особая роль в обсуждаемом ракурсе, безусловно, будет отводиться профессиональному педагогическому образованию, архитектуру которого, в логике целостности и непрерывности, определяет деятельность профессиональных образовательных организаций (профильных колледжей и техникумов), вузов (педуниверситетов и университетов, реализующих образовательные программы высшего образования по педагогическим направлениям подготовки) и региональных институтов развития образования (ИРО), реализующих программы ДПО для педагогических и управленческих кадров образования. Именно управленческие и педагогические кадры системы образования в регионах страны выступают теми субъектами, которые непосредственно влияют на качество общего и среднего профессионального образования. От профессионализма этих кадров зависит также и качество высшего образования, так как профессионально-педагогическое университетское сообщество решает задачи профессионализации выпускников общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций регионов.

Неслучайно в последнее время на научно-педагогическом уровне активно исследуются разноплановые проблемы развития кадрового потенциала региональных систем образования (далее – РСО) (Блинов и др., 2025; Бугров, 2026; Захариадис, 2026; Магомедова, 2026; Мунгиева, 2026; Смышляева и др., 2026).

С учетом изложенного применительно к национальной системе образования, рассматриваемой через совокупность региональных составляющих, представляется актуальным поиск ответов на следующие исследовательские вопросы:

1) Как понимается кадровая политика региональной системы образования в современной трактовке на теоретическом уровне?

[1] Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ с изменениями и дополнения «О стратегическом планировании в Российской Федерации». http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102354386

[2] Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015

[3] Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003

[4] Национальные проекты России. https://национальныепроекты.рф

2) Как оценивается субъектами управления региональными системами образования уровень зрелости кадровой политики данных систем в настоящее время?

3) Какие андрагогические контексты актуальны для повышения уровня зрелости кадровой политики региональных систем образования и как они связаны с деятельностью субъектов управления?

Таким образом, *цель настоящего исследования*: выявить и охарактеризовать актуальные андрагогические контексты кадровой политики региональных систем образования на современном этапе, значимые для повышения уровня ее зрелости.

Методы

В исследовании использована совокупность методов: теоретический анализ, структурно-функциональный анализ, опрос (полуструктурированное анкетирование), метод экспертных оценок, образовательное проектирование.

В рамках ответа на первый исследовательский вопрос на основе метода теоретического анализа было проведено содержательное сопоставление понятий «региональная система образования» и «система образования региона». Такой сравнительный анализ проводился посредством изучения научной литературы в междисциплинарной рамке (науки об образовании, психология, экономика, менеджмент, социология) с глубиной поиска 10 лет при опоре на определение рассматриваемых понятий действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Интеграция содержательных трактовок понятий «региональная система образования» и «кадровая политика» позволила определить сущностную основу научной категории «кадровая политика региональной системы образования» и предложить соответствующее определение.

Для уточнения содержания данной категории, определения особенностей восприятия субъектами управления и ключевыми акторами проводимой кадровой политики, проблемных вопросов и направлений повышения уровня зрелости были использованы результаты социологического опроса, проведенного в апреле – мае 2026 года при содействии Министерства просвещения РФ. Всего было опрошено 295 человек, являющихся субъектами управления региональных систем образования (министры и заместители министров образования региона, ректоры и проректоры педвузов, институтов развития образования, директора педколледжей и школ). Исследованием были охвачены все 8 федеральных округов Российской Федерации, что позволяет выделить общие тенденции и особенности кадровой политики РСО.

Ответы на второй и третий исследовательский вопрос также были получены посредством анализа и интерпретации данных этого опроса.

Для выявления и характеристики андрагогических контекстов, актуальных для повышения уровня зрелости кадровой политики РСО, дополнительно был использован метод экспертных оценок и метод образовательного проектирования.

Результаты и обсуждение

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»[1] определяет региональную систему образования как часть единой федеральной системы, которая функционирует на территории конкретного субъекта Российской Федерации и учитывает его социально-экономические, этнокультурные и демографические особенности.

Научные работы конца 2010-х – первой половины 2020-х гг. определяют региональную систему образования как целостное институционально оформленное образование, включающее совокупность организаций общего, профессионального и дополнительного образования, действующих в пределах субъекта РФ и управляемых как единая система. При характеристике региональных систем образования учитывается социально-экономическая специфика, этнокультурные особенности, демографическая структура и стратегические приоритеты развития конкретного региона (Бектина, Устюжина, 2022; Дворядкина, Ефимова, 2018; Мазкова и др. 2024; Тарасов, Кравцов, 2024).

Понятие «региональная система образования» также связывается с кадровым потенциалом педагогических работников, региональными моделями непрерывного педагогического образования, созданием региональных систем оценки качества подготовки кадров. В современной научной литературе «региональная система образования» выступает как управляемая нормативно закрепленная подсистема национальной системы образования, характеризующаяся собственной структурой, институтами и управленческими механизмами (см.: Галустов и др., 2021; Морозова и др., 2023; Нестеренко и др., 2023).

Изучая региональные системы образования, исследователи акцентироуют внимание на таких вопросах, как совокупность уровней образования, взаимосвязь образовательных программ и инфраструктурных условий, обеспечение образовательных потребностей населения (Кекконен, Шабаева, 2018).

В ряде публикаций, посвященных развитию непрерывного образования и управленческим командам системы образования региона, термин используется для обозначения совокупности акторов и практик, формирующих образовательное пространство региона и участвующих в реализации региональных стратегий. Здесь акцент переносится с административной структуры на функциональное взаимодействие различных уровней образования и субъектов образовательной политики (управленческие команды, школы, колледжи, вузы, партнеры) (Бережная, 2020; Коршунов, 2023; Мирошниченко, 2013).

Так, по мнению Л. В. Волошиной и Н. В. Хариной (2015), элементами региональной образовательной системы являются: ценностно-ориентационный (цели, задачи, принципы региональной и общегосударственной политики в области образования); организационный (координационно-управляющие связи между образовательными организациями); нормативно-регламентирующий (юридическое закрепление реализации образовательных услуг и их вариативности в регионе);

[1] Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации". http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201212300007?ysclid=mtyna3ee6o952842712

материально-пространственный (материальное обеспечение и географическое положение); информационно-содержательный (документы, регламентирующие содержание образования и порядок его реализации, информационные образовательные ресурсы); перспективно-проективный (прогнозирование развития образования, его тенденции и стратегии). Г. С. Бережная (2020) отмечает, что для более точного комплексного описания структуры образовательной системы перечень необходимо дополнить субъектами образовательного процесса и образовательными организациями, обозначив их.

Итак, на основе теоретического анализа ряда современных научных работ и экспертных оценок представляется возможным прийти к пониманию того, что *региональная система образования* – институционально оформленная, управляемая подсистема национальной системы образования на уровне субъекта Российской Федерации, в то время как *система образования региона* – аналитико-пространственная конструкция, описывающая совокупность образовательных процессов и институтов, функционирующих на территории конкретного региона.

Рассмотрим далее результаты теоретического *анализа термина «кадровая политика»*. Отметим, что он используется в различных отраслях знания (социальная философия, менеджмент, экономика, социология, науки об образовании), при этом развитие концептуальных основ кадровой политики неразрывно связано с изменением подходов, формированием различных школ управления и сменой организационных парадигм, где рассматривается не человек как ресурс, а ресурсы человека в контексте организационного развития. Кадровая политика (ее инструментальная роль) связана с определением стратегических направлений с учетом возможных изменений как внутренней, так и внешней среды. Именно кадровая политика придает практике управления персоналом целостность, комплексность, системность и научно-методологическую обоснованность. Механизмы реализации кадровой политики организации включают систему взаимосвязанных субъектов, объектов, методов, процедур и средств.

С точки зрения институционального анализа в определениях кадровой политики внимание акцентируется на атрибутивных признаках. В деятельностном же аспекте кадровая политика раскрывается через комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, как система принципов, методов и практических мероприятий государственных органов, направленная на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы (Кибанов и др., 2026), как набор правил и норм, регулирующих формирование, развитие и использование человеческих ресурсов организации в соответствии с законодательством и внутренними требованиями (Москвин, 2023).

Роль кадровой политики в контексте организационного развития и организационной культуры исследовали многие авторы. К наиболее значимым работам можно отнести монографию Т. Ю. Базарова (2024), в которой кадровая политика рассматривается сквозь призму взаимосвязанности со стратегией развития организации, стадией ее жизненного

цикла и характером взаимодействия с внешней средой; монографию В. П. Пугачева (2024), рассматривающего не столько типологические основания кадровой политики, сколько механизмы непосредственного управления людьми в организации, и монографию Ю. Г. Одегова и Г. Г. Руденко (2023). В последней кадровая политика связывается с целями организации, планированием персонала, эффективностью использования человеческих ресурсов и адаптацией кадровой системы к изменениям внутренней и внешней среды.

Рассматривая кадровую политику в контексте повышения эффективности государственного управления, можно выделить работы В. С. Нечипоренко и Т. О. Шкелевой (2017); В. А. Сулемова (2005); А. И. Турчинова, Т. А. Кононенко и К. О. Магомедов (2013); Шебуракова и Л. Н. Татариновой (2024). Кадровая политика понимается ими как совокупность теоретических положений и принципов, формально установленных требований и система мер, определяющих основные направления и содержание работы с персоналом, включая формы, методы и технологии.

На основе результатов теоретического анализа понятий «региональная система образования» и «кадровая политика» было сформулировано сущностное понимание дефиниции «кадровая политика региональной системы образования», определяемое как институционально оформленная многоуровневая система целей, принципов, направлений, методов и технологий работы с педагогическими, методическими и управленческими кадрами региональной системы образования (образовательные организации дошкольного, общего, среднего профессионального, дополнительного образования детей, ДПО работников РСО), реализуемая органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере образования совместно с подведомственными организациями, муниципальными органами управления образованием и работодателями и направленная на развитие кадрового потенциала отрасли и эффективное решение ее стратегических задач.

Для анализа кадровой политики целесообразно использовать модель оценки зрелости процессов (примеры ее использования применительно к процессам проектирования представлены в работе Найдиса (2020), а применительно к цифровой трансформация организаций – в исследовании Вайла, Ворнера, 2019). Осмысление теоретико-методологических оснований данной модели позволяет определить зрелость кадровой политики как совокупность характеристик ее качественного состояния, отражающую отличительные признаки – маркеры (особенности) в логике непрерывного развития и перехода от одного уровня к другому. Зрелость кадровой политики РСО раскрывается через описание уровней, каждый из которых представляет собой набор характеристик и практик, включает не только элементы предыдущего этапа, но и дополнительные, которые способствуют выработке оптимальных решений и корректировке стратегии развития.

Опираясь на модель зрелости, можно выделить следующие *уровни зрелости кадровой политики региональной системы образования*.

Начальный уровень – кадровая политика несистемна, отсутствует качественная кадровая аналитика, ее реализация осуществляется по запросам отдельных руководителей вышестоящего управленческого уровня.

Базовый уровень – кадровая политика носит преимущественно оперативный характер, строится на основе учета и анализа существующих потребностей в кадрах; планирование осуществляется на краткосрочную перспективу; кадровые процессы не регламентированы.

Средний уровень – кадровая политика определена и закреплена в нормативных правовых актах, определены механизмы ее реализации в среднесрочном горизонте, установлен четкий набор методов и инструментов.

Высокий уровень – кадровая политика строится на основе больших данных, есть четкая связь оперативных и стратегических целей, сформирован системный подход к управлению кадровыми процессами в рамках единого HR-цикла, ориентированного на непрерывное развитие.

Стратегический уровень – кадровая политика рассматривается как ключевой элемент развития отрасли, четко увязана с приоритетами развития образования в стратегическом горизонте, основана на результатах прескриптивной аналитики, установлены параметры и критерии, позволяющие обеспечивать непрерывное совершенствование и инновирование кадровых процессов на основе принципов человекоцентричности, политики заботы и отзывчивости.

Операционализация кадровой политики в плане описания уровня ее зрелости в отраслевом контексте *(уровень зрелости кадровой политики региональной системы образования)* может осуществляться через набор устойчивых характеристик (маркеров).

С учетом результатов теоретического анализа и экспертных оценок[1] можно заключить, что одним из базовых условий повышения уровня зрелости кадровой политики региональных систем образования выступает отлаженность и эффективность работы по управлению кадровым потенциалом в логике единого кадрового цикла этих систем по следующим критериям:

- уровень кадрового дефицита в региональной системе образования (РСО);
- наличие отлаженной практики прогнозирования кадровой потребности в РСО;
- отлаженность системы непрерывной профессиональной подготовки педагогических кадров: психолого-педагогические классы – педколледж – педвуз – ИРО в РСО;
- развитость и эффективность практик наставничества в РСО;
- отлаженность практик сопровождения молодежи при построении педагогической карьеры в РСО;
- закрепляемость молодых педагогов в РСО;
- эффективность работы с кадровыми резервами РСО и механизмов ротации, уровень цифровизации процессов управления развитием кадрового потенциала РСО;
- уровень активности и отлаженности интеграционных процессов в РСО, включая реализацию кластерной модели педагогического образования;

[1] В качестве экспертов выступили участники образовательных программ Института «Высшая школа государственного управления» Президентской академии (ВШГУ) по подготовке резерва управленческих кадров для системы образования (более 80 человек), а также эксперты Президентской академии и ее партнерской сети.

• развитость практик сопровождения активного трудового долголетия педагога в РСО – профилактика профессионального выгорания, синдрома выученной беспомощности, профессионального одиночества, буллинга, кибербуллинга.

На основе анализа данных социологического опроса содержание понятия «кадровая политика региональной системы образования» преимущественно связывается с обеспечением оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самих образовательных организаций региона, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда (34,2 %), целенаправленным управленческим влиянием (18,3 %), комплексом организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) образовательных организаций региона (12,5 %), системой норм и правил, в соответствии с которой действуют люди, работающие в образовательных организациях региона (11,5 %).

Уровень же зрелости кадровой политики по результатам этого же опроса оценивается преимущественно как базовый и средний (см. таблицу).

Оценка субъектами управления уровня зрелости
(Как Вы оцениваете уровень зрелости кадровой политики в системе общего и среднего профессионального образования вашего региона?)
Managers' assessment of maturity level (How do you assess the maturity level of the personnel policy in the general and secondary vocational education system of your region?)

Уровень зрелости кадровой политики РСО	Всего
Начальный уровень	13,6%
Базовый уровень	32,9%
Средний уровень	31,5%
Высокий уровень	14,9%
Стратегический уровень	7,1%
Всего	100,0%

При характеристике существующей кадровой политики в региональной системе общего и среднего профессионального образования большинством субъектов управления отмечалось, что кадровая политика формируется исходя из задач, стоящих перед системой образования в целом, есть отдельные общие элементы, но реализуются они в практике по-разному (35,6 %); определены общие стратегические ориентиры, но система управления еще формируется (32,2 %). Примерно одинаковое количество респондентов высказали противоположные точки зрения: 16,3 % считают, что в регионе существует единая кадровая политика, сформирована эффективная система управления кадровым составом и развитием кадрового потенциала, 15,9 % респондентов отметили, что нет никакой четко выраженной кадровой политики, управление ситуативно, бессистемно.

Среди приоритетных мер, которые необходимы для повышения уровня зрелости кадровой политики в региональной системе общего и среднего профессионального образования, на первом месте, по мнению респондентов, лежит комплексность и системность решений, утверждение единых принципов кадровой политики в соответствии со стратегией развития отрасли (51,9 %), на втором месте с существенным отрывом – внедрение «лучших практик» (18,6 %), на третьем – интегрированность кадровых процессов с учетом задач развития (14,2 %).

Приведенные эмпирические данные и их интерпретация свидетельствуют о взаимосвязи зрелости кадровой политики в региональных системах образования с качеством управления процессами, связанными с развитием кадрового потенциала данной сферы профессиональной деятельности. Соответственно, для повышения уровня зрелости кадровой политики региональных систем образования важно работать в направлении развития профессионализма тех управленческих кадров региона, в чей функционал включена ответственность за решение данной задачи (прежде всего это министры образования регионов и их заместители, а также руководители органов местного самоуправления, курирующие данные вопросы). Поскольку обозначенные субъекты при решении данных управленческих задач имеют дело со взрослыми людьми (действующие педагогические и управленческие кадры РСО), а также, решая актуальные и перспективные вопросы кадровой политики, имеют дело с большим количеством задач образовательной направленности (карьерное и личностно-профессиональное развитие кадров региональной системы образования), представляется важным выявление тех актуальных аспектов реализации кадровой политики региональных систем образования, которые связаны с андрагогическими контекстами.

Кадровая политика РСО в андрагогических контекстах

Анализ современной научной литературы в рассматриваемом тематическом поле позволил выделить пять актуальных андрагогических контекстов кадровой политики:

1) новые смысловые акценты кадровой политики региональных систем образования, связанные с реализацией ценностей развития человеческого потенциала, что необходимо для обеспечения устойчивости социально-экономического развития страны и повышения качества жизни ее граждан в условиях системных трансформаций;

2) совершенствование кадровой стратегии и технологий реализации кадровой политики (новые модели формирования и развития резерва управленческих кадров региональных систем образования, развитие андрагогического потенциала наставничества и способов реализации этого потенциала и др.);

3) обновление подходов к личностно-профессиональному развитию, проектированию и реализации программ ДПО педагогических кадров на основе актуализации андрагогических принципов, что, в частности, должно найти отражение в деятельности региональных ИРО, включая индивидуализированное андрагогическое сопровождение

профессиональной деятельности, личностно-профессионального и карьерного развития педагогов, новые андрагогические технологии, включая возможности искусственного интеллекта);

4) развитие практик взаимопонимания в межпоколенческом взаимодействии, включая профессиональные педагогические сообщества;

5) развитие корпоративной культуры и изменение укладов образовательных организаций с опорой на андрагогическое знание.

В процессе обсуждения результатов исследования в экспертном сообществе отчетливо обозначился еще один важный андрагогический контекст. Это актуализация андрагогической компоненты в деятельности управленческих кадров в связи с развитием той составляющей их профессиональной субъектности, которая связана с решением задач развития кадрового потенциала региональных систем образования на любом уровне управления (образовательная организация, муниципалитет, регион).

Акцент на развитии профессиональной субъектности сотрудников может рассматриваться как основа *управленческой андрагогики,* ключевым концептом которой является понимание, что руководитель не просто управляет процессами, ведущими к достижению поставленных целей, а мотивирует и поддерживает ценность непрерывного личностного и профессионального развития сотрудников, определяет условия их ускоренной профессионализации в ответ на быстро меняющиеся задачи.

В целом управленческая андрагогика может быть рассмотрена как раздел знания в науках об образовании, который прицельно исследует особенности, принципы, способы и средства деятельности руководителя при решении задач образования взрослых.

Предметность управленческой андрагогики связана со сосредоточением исследовательского внимания на образовательных действиях руководителя. Через «андрагогическую оптику» уточняется функционально-ролевой репертуар руководителя, который предстает и как пример для подражания, и наставник, и консультант, и модератор, и мотивационный спикер. Понимание управленческой деятельности через андрагогический ракурс помогает увидеть новые аспекты ролевых проявлений управленческой субъектности. Одним из главных смыслов управленческой деятельности, системообразующим элементом всей кадровой экосистемы, всего кадрового цикла организации и всех его субъектов, становятся ответственность за развитие потенциала и забота о самореализации каждого сотрудника.

Образовательным средством формирования способности руководителя решать андрагогические задачи может выступать специально организованная дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Управленческая андрагогика».

Согласно рабочей гипотезе, объем такой программы может варьироваться от 24 до 140 часов в зависимости от характера и состояния образовательных потребностей слушателей, отрасли их профессионального управленческого труда.

Для проектирования такой образовательной программы был использован экспертный опыт ВШГУ, что позволило обсудить промежуточные

результаты проекта в ходе реализации программ повышения квалификации для управленческих кадров на базе Президентской академии (2025–2026 гг.).

Цель разрабатываемой программы заключается в развитии способности руководителя эффективно решать андрагогические задачи в контексте ценности развития потенциала человека на протяжении всей жизни с ориентацией на приоритеты развития человеческого капитала организации, региона, страны при осуществлении управленческой деятельности.

Тематический план программы повышения квалификации «Управленческая андрагогика» (36 часов)

1. Мегатренды современного мира (человекоцентричность, экосистемность и платформенность, гибкие команды).
2. Управленческая деятельность в мире больших трансформаций.
3. Образование взрослых в России и мире: эволюция принципов и технологий.
4. Андрагогика как область знания наук об образовании.
5. Андрагогический репертуар руководителя: пример для подражания, наставник, ментор, коуч, модератор, проектировщик образовательных интервенций, мотивационный спикер.
6. Руководитель как субъект реализации кадровой политики, карьерный консультант.
7. Образовательная ситуация как управленческий феномен.
8. Образовательное действие руководителя: виды, способы проявления, включая приемы «мягкого» андрагогического воздействия.
9. Речь руководителя как андрагогический ресурс.
10. Здоровьесбережение в андрагогической повестке руководителя.
11. Образовательное влияние руководителя на развитие кадрового потенциала: форсайт возможностей.

На наш взгляд, данная ДПП может быть реализована не только как средство повышения квалификации субъектов управленческой деятельности, причастных к реализации кадровой политики РСО, но и как средство развития управленческого образования через актуализацию андрагогической компоненты в работе руководителя.

Принципы управленческой андрагогики как ресурса эффективной реализации кадровой политики РСО определены на основе использования методов теоретического и структурно-функционального анализа:

- концептуальное единство работы с кадровым потенциалом системы образования во всех субъектах Российской Федерации;
- опора на стратегические приоритеты социально-экономического развития страны и национальной системы образования;
- единое ценностное ядро социально-психологического портрета управленческих кадров для системы образования как совокупность трех компонентов личностного профиля (человекоцентричность, служение, нацеленность на результат);
- приоритет ценности развития потенциала человека в практиках управления кадровым потенциалом региональных систем образования;
- экосистемность и полисубъектность (Смышляева и др., 2025).

Заключение

Анализ научной литературы и данные эмпирических исследований позволили выделить ряд актуальных андрагогических контекстов кадровой политики РСО, к числу которых относятся:

- новые ценностно-смысловые акценты кадровой политики РСО;
- актуализация андрагогического потенциала современных кадровых стратегий и технологий, в том числе обновление подходов к проектированию и реализации программ ДПО педагогических и управленческих кадров и работе с резервами управленческих кадров РСО;
- обновление подходов к личностно-профессиональному развитию;
- развитие корпоративной культуры образовательных организаций с опорой на андрагогическое знание и закономерности управленческой андрагогики;
- повышение уровня андрагогической экспертности управленческих кадров региональных систем образования.

Андрагогическая повестка руководителя, связанная с его влиянием на повышение уровня зрелости кадровой политики РСО, отражает следующие вопросы:

- профессиональные и карьерные смыслы различных категорий сотрудников;
- условия раскрытия и развития потенциала сотрудников;
- способы и средства развития практики создания образовательной ситуации на работе;
- образовательные действия в арсенале руководителя, форматы, способы и инструменты их осуществления;
- деятельностные и поведенческие особенности проявления андрагогического репертуара руководителя, включая эффективное использование управленческого инструментария;
- факторы, условия и способы укрепления и развития андрагогической экспертности руководителя.

В завершении отметим, что выявленные и обозначенные в данной статье актуальные андрагогические контексты кадровой политики РСО могут стать самостоятельным объектом научно-педагогических исследований, предметом которых станут вопросы операционализации, инструментализации и развития потенциала данных контекстов. Кроме того, представляется целесообразным рассмотрение этих вопросов в логике междисциплинарной парадигмы современных научных социально-гуманитарных исследований.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Москва: Юрайт, 2024.

2. Бектина Г. Ю. Региональное образовательное пространство и региональная система образования: взаимосвязь понятий // Экономика и социум. 2022. № 3(94). С. 454–458.

3. Бережная Г. С. Региональное образовательное пространство и региональная система образования: соотношение понятий // Развитие образования. 2020. № 3(9). С. 21–24. https://doi.org/10.31483/r-86187

4. Блинов В. И., Сергеев И. С., Осадчева С. А. Преемственность в образовании: современные подходы // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 1. С. 6–21. https://doi.org/10.52944/PORT.2025.60.1.001

5. Бугров А. С. Бесшовное образование в России: возможности и ограничения в условиях транспрофессионализации // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 41–52. https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.003

6. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения: практическое руководство / Пер. с англ. И. Окунькова. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 264 с.

7. Волошина Л. В., Харина Н. В. Особенности региональной образовательной системы и ее устойчивость // Научно-педагогическое обозрение. 2015. № 1(7). С. 102–110.

8. Галустов А. Р., Сагитов С. Т., Щекина В. В., Холина М. В., Комков А. А. Регионы дают огня // Аккредитация в образовании. 2021. № 2(126). С. 24–33.

9. Дворядкина Е. Б., Ефимова Е. Г. Региональная система профессионального образования: понятие и сущность (на примере индустриального региона) // Региональная экономика и управление. 2018. №3(55). С. 2–18.

10. Захариадис Э. Ю. Кадровый потенциал профессорско-преподавательского состава в условиях цифровизации высшего образования: состояние и проблемы развития // Journal of Economic Regulation. 2026. Т. 17. № 1. С. 70–78. https://doi.org/10.17835/2078-5429.2026.17.1.070-078

11. Кекконен А. Л., Шабаева С. В. Взаимосвязь развития системы непрерывного образования и экономики региона на примере Дальнего Востока // Непрерывное образование: XXI век. 2018. Вып. 4(24). С. 131–146. https://doi.org/10.15393/j5.art.2018.4326

12. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. и др. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2026. 695 с.

13. Комиссаров А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 1. С. 63–85. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4

14. Коршунов И. А., Ширкова Н. Н., Сжёнов Е. С., Ефремов И. А., Чахоян Г. А. Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 1. С. 9–34. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-32-1-9-34

15. Лаврова Т. Б., Колесников А. М., Кондратенко О. И. Кадровый потенциал муниципальной службы как ресурс развития территорий // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2024. № 4. С. 13–17. https://doi.org/10.18572/2500-0349-2024-4-13-17

16. Магомедова З. Ш. Проектирование содержания непрерывного педагогического образования в регионе // Мир науки, культуры, образования. 2026. № 2(117). С. 102–105. https://doi.org/10.24412/1991-5497-2026-2117-102-105

17. Мазкова И. Г., Комлев И. Г., Шелухина Т. В. Прогностический подход в процессе совершенствования личностного и профессионального уровня педагогов с учетом развития региональной образовательной системы // Развитие образования. 2024. Т. 7 № 1. С. 43–52. https://doi.org/10.31483/r-110339

18. Мартынова Т. Н., Зеленин А. А., Яницкий М. С. Реализация социальной политики по поддержке учащейся молодежи в условиях цифровизации общества: региональный аспект // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2023. № 2(50). С. 29–36. https://doi.org/10.54509/22203036_2023_2_29

19. Мирошниченко В. В. Общие тенденции развития региональной системы образования // Научно-педагогическое обозрение. 2013. № 2(2). С. 13–22.

20. Морозова Е. А., Голубицкая Л. В., Кочнева О. П. Кадровый потенциал региональной системы образования: понятие и подходы к оценке // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. № 1. С. 103–111. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-1-103-111

21. Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. Москва: Юрайт. 2023. 143 с.

22. Мунгиева Н. З. Региональный образовательный кластер как механизм обеспечения преемственности педагогического образования // Мир науки, культуры, образования. 2026. № 2(117). С. 105–107. https://doi.org/10.24412/1991-5497-2026-2117-105-107

23. Найдис И. О. Анализ моделей зрелости управления проектами // Modern Science. 2020. № 6-1. С. 144–151.

24. Нестеренко Ю. Н., Колосова О. А., Шарыкина Э. А. Статистический анализ кадрового потенциала системы образования регионов // Управление образованием: теория и практика. 2023. Т. 13. № 11-1. С. 155–164. https://doi.org/10.25726/p5671-7301-3381-m

25. Нечипоренко В. С., Шкелева Т. О. Кадровая политика в государственной гражданской службе. Саратов: Научная книга, 2017. 148 с.

26. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. Москва: Юрайт. 2023. 446 с.

27. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Москва: Юрайт. 2024. 524 с.

28. Смышляева Л. Г., Еварович С. А., Татаринова 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

29. Смышляева Л. Г., Нерадовская О. Р., Глухов А. П., Киселева Н. А. Интеграционная стратегия в региональной кадровой политике: развитие управленческого резерва системы образования // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2026. Вып. 2(244). С. 159-170. https://doi.org/10.23951/1609-624X-2026-2-159-170

30. Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. Москва: Изд-во РАГС, 2005. 344 с.

31. Тарасов С. В., Кравцов А. О. Педагогические вузы и региональные органы управления образованием: к разработке эффективной модели взаимодействия // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28. № 1. С. 5–20. https://doi.org/10.15826/umpa.2024.01.001.

32. Турчинов А. И., Кононенко Т. А., Магомедов К. О. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ. Москва: МАКС Пресс, 2013. 302 с.

33. Шебураков И. Б., Татаринова Л. Н. Зрелость кадровой политики и ее отражение в практиках работы с кадровыми резервами в контексте развития управленческого потенциала // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 80. С. 194–204. https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18

References

Bazarov, T. Y. (2024). *Psikhologiya upravleniya personalom* [Psychology of personnel management]. Urait. (In Russ.)

Bektina, G. Y. (2022). Regional educational space and regional education system: Interrelation of concepts. *Economics and Society*, 3(94), 454–458. (In Russ.)

Berezhnaya, G. S. (2020). Regional educational space and regional education system: the relationship of concepts. *Development of Education*, 3(9), 21–24. (In Russ.)

Blinov, V. I., Sergeev, I. S., & Osadcheva, S. A. (2025). Continuity in education: modern approaches. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (1), 6–21. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2025.60.1.001

Bugrov, A. S. (2026). Seamless education in Russia: Opportunities and limitations in the context of transprofessionalization. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 41–52 (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.003

Galustov, A. R., Sagitov, S. T., Shchekina, V. V., Kholina, M. V., & Komkov, A. A. (2021). Regiony dayut ognya [Regions give fire]. *Akkreditatsiya v obrazovanii*, 2(126), 24–33. (In Russ.)

Dvoryadkina, E. B., & Efimova, E. G. (2018). Regional system of vocational education: concept and essence (Using the example of an industrial region). *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, 3(55), 2–18. (In Russ.)

Kekkonen, A. L., & Shabayeva, S. V. (2018). Interrelation of the lifelong learning system of the region on the example of the Russia Far East development and the economy. *Lifelong Education: The 21st Century* 4(24), 131–146. (In Russ.) https://doi.org/10.15393/j5.art.2018.4326

Kibanov, A. Ya., Batkaeva, I. A., Ivanovskaya, L. V., et al. (2026). Personnel management of the organization / Ed. A. Ya. Kibanov. INFRA-M.

Komissarov, A. G. (2023). Competencies' assessment methodology and senior managerial personnel selection. *Lomonosov Economics Journal*, 58(1), 63–85. (In Russ.) https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4

Korshunov, I. A., Shirkova, N. N., Szhenov, E. S., Efremov, I. A., & Chakhoyan, G. A. (2023). Management practices and effectiveness of universities at lifelong learning realization. *Higher Education in Russia,* 32(1), 9–34. (In Russ.) https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-32-1-9-34

Lavrova, T. B., Kolesnikov, A. M., & Kondratenko, O. I. (2024). The human resource potential of the municipal service as a territory development resource. *Mu-*

nicipal Property: Economics, Law, Management, 4, 13–17. (In Russ.) https://doi.org/10.18572/2500-0349-2024-4-13-17

Magomedova, Z. Sh. (2026). Designing the content of continuing teacher education in the region. *The World of Science, Culture, Education*, 2(117). (In Russ.) https://doi.org/10.24412/1991-5497-2026-2117-102-105

Mazkova, I. G., Komlev, I. G., & Shelukhina, T. V. (2024) A Prognostic approach in the process of improving the personal and professional level of teachers in view of the development of the regional educational system. *Development of Education, 7(1)*, 43–52. (In Russ.) https://doi.org/10.31483/r-110339

Martynova, T. N., Zelenin, A. A., & Yanitskiy, M. S. (2023). Implementation of social policy for the student youth support in the conditions of digitalization of the society: regional aspect. *Professional Education in Russia and Abroad*, 2(50), 29–36. (In Russ.) https://doi.org/10.54509/22203036_2023_2_29

Miroshnichenko, V. V. (2013). General trends of development of the regional system of education. *Pedagogical Review,* 2 (2), 13–22. (In Russ.)

Morozova, E. A., Golubitskaya, L. V., & Kochneva, O. P. (2023) Staff potential of the regional education system: The concept and evaluation methods. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences,* 1, 103–111. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-1-103-111

Moskvin, S. N. (2023). *Upravlenie chelovecheskimi resursami v obrazovatelnoj organizatsii* [Human resource management in an educational organization]. Urait. (In Russ.)

Mungieva, N. Z. (2026). Regional educational cluster as a mechanism for ensuring continuity of teacher education. *The World of Science, Culture and Education*, 2(117), 105–107. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/1991-5497-2026-2117-105-107

Naidis, I. O. (2020). Analysis of project management maturity models. *Modern Science*, 6-1, 144–151. (In Russ.)

Nesterenko, Yu. N., Kolosova, O. A., & Sharykina, E. A. (2023). Statistical analysis of human resources potential of the regional education system. *Education Management Review*, 13(11-1), 155–164. (In Russ.) https://doi.org/10.25726/p5671-7301-3381-m

Nechiporenko, V. S., & Shkeleva, T. O. (2017). *Kadrovaya politika v gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe* [Personnel policy in the state civil service]. Nauchnaya Kniga.

Odegov, Yu. G., & Rudenko, G. G. (2023) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Urait. (In Russ.)

Pugachev, V. P. (2024). *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Urait. (In Russ.)

Sheburakov, I. B. & Tatarinova, L. N. (2024). The maturity of personnel policy and its reflection in the practices of working with human resources in the context of the development of managerial potential. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 80, 194–204. (In Russ.) https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18

Smyshlyaeva, L. G., Neradovskaya, O. R., Glukhov, A. P., & Kiseleva, N. A. (2026). Integration strategy in regional personnel policy: development of the management reserve of the education system. *Tomsk State Pedagogical University Bulletin*, 2(244), 159–170. (In Russ.) https://doi.org/10.23951/1609-624X-2026-2-159-170

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

Sulemov, V. A. (2006). *Gosudarstvennaya kadrovaya politika v sovremennoj Rossii: Teoriya, istoriya, novye realii* [State personnel policy in modern Russia: Theory, history, and new realities]. RAGS Publisher.

Tarasov, S. V., & Kravtsov, A. O. (2024). Pedagogical higher education institutions and regional education authorities: towards developing an effective interaction model. *University Management: Practice and Analysis*, 28, 1, 5–20. (In Russ.) https://doi.org/10.15826/umpa.2024.01.001

Turchinov, A. I., Kononenko, T. A., & Magomedov, K. O. (2013). *Sovremennaya kadrovaya politika i upravlenie personalom v rossijskikh organizatsiyakh: sotsiologicheskij analiz* [Modern personnel policy and human resource management in russian organizations: a sociological analysis]. Maks Press.

Vail, P., & Warner, S. (2019). *Digital business transformation: Changing the business model for new generation organizations.* (I. Okounkova, Trans.). Alpina Publisher. (In Russ.) (Original work published in English 2018)

Voloshina, L. V., & Kharina, N. V. (2015). Features of the regional educational system and its sustainability. *Pedagogical Review,* 1(7), 102–110. (In Russ.)

Zakhariadis, E. Y. (2026). Human resource potential of the academic staff in the context of digitalization of higher education: Current state and development challenges. *Journal of Economic Regulation,* 17(1), 70–78 (in Russ.). https://doi.org/10.17835/2078-5429.2026.17.1.070-078

Информация об авторах

Смышляева Лариса Германовна, д-р пед. наук, доцент, заведующий научно-образовательной лабораторией практической андрагогики 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/0000-0002-5323-7293, smyshlyaeva-lg@ranepa.ru

Лаврова Татьяна Будаевна, канд. экон. наук, заместитель директора Института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3733-3234, lavrova-tb@ranepa.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

Татаринов Владислав Дмитриевич, специалист по связям с общественностью школы № 1468, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0174-0269, tatarinov-vd@yandex.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Larisa G. Smyshlyaeva, Dr. Sci. (Pedagogy), Docent, Head of the Research and Educational Laboratory of Practical Andragogy of the Center «School of Andragogy and Educational Design» of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5323-7293, smyshlyaeva-lg@ranepa.ru

Tatiana B. Lavrova, Cand. Sci. (Economics), Deputy Director of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3733-3234, lavrova-tb@ranepa.ru

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

Vladislav D. Tatarinov, Public Relations Specialist at the School No. 1468, (Moscow), ORCID: https://orcid.org/0009-0008-0174-0269, tatarinov-vd@yandex.ru

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

All authors have read and approved the final manuscript.