



ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СУВЕРЕНИТЕТА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

С. В. Камка¹

¹Уральский Федеральный Университет, Екатеринбург, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Введение. С целью выявления комплекса мер реализации кадровой политики в образовании был проведен анализ современных исследований, подтвердивший актуальность построения кадровой политики как ключевого ресурса достижения стратегических целей и укрепления суверенитета отечественного образования. Установлено, что, несмотря на признание учеными и практиками важности кадрового обеспечения квалифицированными учителями для качества и доступности образования, вопросам разработки моделей реализации кадровой политики в организациях общего образования уделяется недостаточное внимание. Выявлена потребность в научно обоснованных и апробированных на практике моделях формирования кадровой политики образовательной организации, учитывающих современные тренды, цели и ценности отечественной системы образования.

Материалы и методы. Разработанная организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации основана на анализе научно-педагогической литературы, изучении нормативно-правовых документов, результатов исследований, проведенных под руководством автора статьи на территории городского округа. Исследовательская база: 1600 педагогов и руководителей из 27 образовательных организаций.

Результаты исследования. Научно обоснованная и апробированная на практике в системе образования организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации, включающая стратегический, проектировочный и аналитико-прогностический компоненты, отражающие этапы внедрения модели в практику.

Обсуждение и заключения. Новизна исследования заключается в создании комплексного подхода к кадровой работе образовательной организации, основанного на глубоком понимании особенностей образования как системы, ее целей и ценностей, а также отбор и применение технологий, обеспечивающих эффективное управление кадрами в образовательной среде. Масштабирование результатов исследования осуществляется посредством реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации» (Российская академия образования, Москва, 2024).

Ключевые слова: образовательная политика, кадровая политика образовательной организации, суверенитет отечественного образования, управление образованием

Благодарности: автор выражает искреннюю благодарность начальнику Управления образования администрации Дмитровского муниципального округа Московской области Т. В. Малинниковой за предоставление площадки для проведения прикладных исследований, Российской академии образования за предоставленную возможность распространения результатов исследования и рецензентам за экспертную оценку работы.

Для цитирования: Камка С. В. Формирование кадровой политики образовательной организации в условиях суверенитета отечественного образования // Вестник Мининского университета. 2025. Т. 13, № 4. С. 5. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-4-5.

HUMAN RESOURCE POLICY FORMATION IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION UNDER THE CONDITIONS OF NATIONAL EDUCATIONAL SOVEREIGNTY

S. V. Kamka¹

¹Ural Federal University, Yekaterinburg, Russian Federation

ABSTRACT

Introduction. In order to identify a set of measures for the implementation of personnel policy in education, the analysis of modern research was conducted, which confirmed its relevance as a key resource for achieving strategic goals and strengthening the sovereignty of national education. It was found that, despite the recognition by scientists and practitioners of the importance of staffing with qualified teachers for the quality and accessibility of education, insufficient attention is paid to the development of models for the implementation of personnel policy in general education organizations. The need for scientifically substantiated and tested in practice models of formation of personnel policy of an educational organization, taking into account modern trends, goals and values of the national education system has been identified.

Materials and methods. The organizational and content-based model for the formation of human resource policy in an educational organization was developed based on the analysis of scientific and pedagogical literature, the study of regulatory and legal documents, and the results of a comprehensive study conducted under the author's supervision in an urban district. Research base: 1600 teachers and administrators of 27 educational organizations.

Results. A scientifically grounded and practically tested organizational and content-based model for the formation of human resource policy in an educational organization includes strategic, design, and analytical-prognostic components that reflect the stages of the model's implementation in educational practice.

Discussion and conclusions. The novelty of the study lies in the creation of a comprehensive approach to human resource management in educational organizations, based on a deep understanding of the characteristics of education as a system, its goals and values, as well as the selection and application of technologies that ensure effective staff management in the educational environment. The scaling of the research results is achieved through the implementation of the additional professional development program "Formation of Human Resource Policy in Educational Organizations" (Russian Academy of Education, Moscow, 2024).

Keywords: educational policy, personnel policy of educational organization, national educational sovereignty, education management

Acknowledgements: the author expresses sincere gratitude to T. V. Malinnikova, Head of the Department of Education of the Dmitrov Municipal District of the Moscow Region, for providing a platform for applied research, to the Russian Academy of Education for the opportunity to disseminate the research results, and to the reviewers for their expert evaluation of the work.

For citation: Kamka S. V. Human resource policy formation in an educational organization under the conditions of national educational sovereignty // Vestnik of Minin University. 2025. Vol. 13, no. 4. P. 5. DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-4-5.

Введение

Актуальность темы «Формирование кадровой политики образовательной организации» обусловлена задачей обеспечения кадрового суверенитета как основы развития российского образования. Обзор литературы выявил проблемы: дефицит педагогов, сложности с их привлечением, удержанием и развитием, что указывает на низкую эффективность кадровой политики, подчеркивается ключевая роль образовательных организаций в её реализации.

Научная проблема состоит в поиске и обосновании эффективных механизмов формирования новой кадровой политики. Цель исследования – создание модели кадровой политики образовательной организации, которая позволит не только привлекать высококвалифицированных специалистов, но и способствовать их профессиональному развитию и долгосрочной мотивации к работе.

Гипотеза заключалась в том, что решение данной проблемы возможно при условии формирования эффективной кадровой политики, основанной на анализе данных исследований корпоративной культуры и внутренних коммуникаций, а также экспертного анализа локальных нормативно-правовых документов на соответствие трудовому законодательству, включая действующую систему оплаты труда работников.

Результатом стала организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации, основывающаяся на комплексном подходе к кадровой работе, системе целей и ценностей отечественного образования, инструментах и технологиях кадровой работы, применимых в образовательной среде, что в итоге обеспечивает эффективное управление кадрами для достижения высокого качества образования.

Обзор литературы

Кадровая политика в образовании рассматривается как стратегический механизм обеспечения технологического и социально-экономического суверенитета страны, особенно в условиях внутренних и внешних вызовов [3; 4; 14; 16]. Эффективная подготовка кадров признана необходимым условием развития новой модели экономики. Ключевую роль в этом процессе играет общее образование как базовый уровень формирования кадрового потенциала и устойчивости образовательной системы.

А. В. Попова трактует суверенитет образования как способность национальной системы обеспечить формирование всех ключевых направлений суверенитета государства –

от технологического до культурного [26], что отражает суть современного этапа кадровой политики в образовании, сочетающей опору на национальные традиции с учетом научно-технологических тенденций.

Зарубежные авторы отмечают, что развитие кадрового потенциала школы является важным условием роста успеваемости, делая акцент на организационной культуре, командной работе, вертикальных и горизонтальных связях, сотрудничестве учителей, стиле лидерства [43; 45; 47]. Исследователи считают, что среда школы, где присутствуют атмосфера доверия и безопасности, влияет на повышение результатов обучения [38; 43; 48]. Кроме того, подчеркивается необходимость системной работы по развитию и поддержанию климата школы и организационной среды руководством [40; 42] и включения такой работы в образовательную политику и практику [51].

Исключительную значимость приобретают вопросы удовлетворенности учителей своей работой, что является важным фактором, опосредующим взаимосвязь между школьным климатом и академическими достижениями обучающихся. Учителя, довольные профессиональной средой, более мотивированы и эффективны в своей работе, что способствует лучшим результатам обучения, поэтому руководство должно сосредотачиваться на создании позитивного школьного климата, поддержке учителей, командной работе и профессиональном развитии коллектива [39; 41; 44; 51; 52].

Особое внимание исследователи уделяют кадровой политике по преодолению дефицита кадров, т.к. основные силы преимущественно направлены на привлечение педагогов, в то время как удержание учителей в школе не является фокусом мер по работе с кадрами [46]. По мнению ученых, важнейшими направлениями кадровой работы являются совершенствование организационной культуры школы и адаптация, необходимы исследования факторов стресса и выгорания, причин оттока учителей, изменений характера педагогической деятельности, удовлетворенности работой, карьерных возможностей и многих других аспектов ввиду многофакторной природы дефицита учителей, требующей комплексного анализа [42; 46; 49; 50]. Среди значимых ограничений зарубежные авторы определяют отсутствие доказательной базы, т.е. статистических и исследовательских данных, касающихся кадрового состава, движения учителей и факторов кадровой работы, обозначенных выше [46].

Анализ результатов нацпроекта «Образование» позволил выявить ключевые проблемы кадровой политики: дефицит молодых специалистов, недостаточная поддержка педагогов, перегрузка и утрата ценностных ориентиров [13]. Без мотивированного и квалифицированного учителя, как подчеркивают исследователи, ни одна инфраструктура или методика не будет эффективной [13, с. 183]. Кадровый кризис требует приоритетного внимания, особенно в условиях нестабильности, поскольку человеческий потенциал и технологии определяют экономический рост [13; 28; 29].

Качество образования зависит от профессионализма педагогов и равного доступа обучающихся к квалифицированным учителям, что делает кадровую политику в школах ключевым фактором устойчивости системы [36]. Отмечается, что снижение качества человеческого капитала представляет угрозу экономической безопасности [1]. Выявлен острый дефицит учителей, миграция педагогов внутри страны и отток, в том числе молодых специалистов, из образовательных организаций [8; 9; 10; 12; 15]. Однако практико-ориентированные решения для управления школой в этих условиях разработаны слабо.

В отличие от сферы высшего и профессионального образования, где теме кадрового обеспечения уделяется значительное внимание [19; 21], кадровая работа в школах

недостаточно исследована и, как правило, ограничивается аспектами внутреннего управления персоналом [12]. При этом от качества человеческих ресурсов напрямую зависит развитие региона, что подчеркивает актуальность анализа кадрового потенциала системы общего образования [5]. По Н. Н. Дорошенко, стратегическое планирование кадровой политики должно учитывать территориальные характеристики, а стратегия образования должна быть адаптирована к этой задаче по типу, характеру и содержанию потребностей отрасли [18].

Следует отметить опыт Мининского университета (Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина), в котором была разработана и реализована модель кадровой политики современного педагогического вуза, однако данный положительный опыт не охватывает все уровни системы образования и не носит характер вариативности, связанной с уникальностью каждой организации [27].

Ограничением нашего исследования является отсутствие научно обоснованных и апробированных на практике современных моделей кадровой политики на уровне общего образования (нулевые ответы на запросы в поисковой системе eLibrary.ru по ключевым словам «модель кадровой политики в общем образовании», «модель кадровой политики общеобразовательной организации» за последние 3 года в рецензируемых научных журналах). Существующие исследования носят характер изучения практической реализации отдельных направлений, особенностей нормативно-правового регулирования кадровой работы, внедрения отдельных цифровых решений в системе общего образования.

Таким образом реализуется упрощенная модель работы с кадрами в общеобразовательных организациях. Подобный взгляд сужает понимание роли разработки и реализации современных научно обоснованных моделей кадровой политики образовательной организации в условиях суверенитета отечественного образования.

Следовательно, требуется разработка научно обоснованных подходов, моделей и технологий, направленных на преодоление противоречия между необходимостью внедрения эффективной кадровой политики в системе образования и существующей практикой кадровой работы как на региональном и муниципальном уровнях, так и в отдельных образовательных организациях.

Материалы и методы

Организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации основана на исследованиях научно-педагогической литературы и публикаций, изучении нормативно-правовых документов и результатов комплекса исследований, проведенных в период 2022-2024 гг. на территории, расположенной в Центральном федеральном округе. В исследовании приняли участие 27 образовательных организаций.

На первом этапе (2022-2023 гг.) разработана организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации, основывающаяся на:

- изучении литературы и анализе научных публикаций, отражающих результаты российских и зарубежных исследований по основным направлениям кадрового менеджмента и технологиям моделирования кадровых процессов, их применения и оценки результатов кадровой политики;

– выявлении фундаментальных подходов к формированию и применению кадровой политики, анализе возможностей и ограничений применения современных технологий кадровой работы для системы образования.

Ключевые материалы прошли апробацию на практике, осуществлялись сбор статистических данных и изучение корпоративных культур, внутренних коммуникаций и оттока кадров. Основные использованные методы: сбор статистической информации и анкетирование. Полученные данные обработаны качественными и количественными методами, в том числе с помощью языка программирования Python 3 с применением библиотек pandas, Matplotlib, Seaborn.

На втором этапе (2024 г.) осуществлялось изучение и обобщение полученных результатов, послуживших основой программы повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации» (РАО, Москва). Обучение прошли более 150 руководителей и педагогов из различных регионов и муниципальных образований РФ.

На третьем этапе (2025 г.) уточнены основные положения организационно-содержательной модели и технологии ее реализации, сформулированы выводы и рекомендации для масштабирования опыта.

Результаты исследования

Организационно-содержательная модель формирования кадровой политики образовательной организации включает: стратегический, проектировочный и аналитико-прогностический компоненты, отражающие логику разработки и внедрения новой кадровой политики организации (таблица 1).

Таблица 1 – Компоненты организационно-содержательной модели формирования кадровой политики образовательной организации

Компонент	Содержание	Структура	Результат
Стратегический	Определение целей организации, с опорой на систему ценностей образования и педагогических ценностей, а также анализ современной нормативно-правовой базы	Блок 1. Постановка целей	Разработана концепция формирования новой кадровой политики организации
		Блок 2. Определение ценностной основы (Аксиологический блок)	
		Блок 3. Анализ нормативно-правовой базы	
Проектировочный	Теоретико-методологическая и технологическая основа (отбор технологий проектирования уникальной кадровой политики организации)	Блок 1. Кадровая статистика	Разработан проект и план реализации кадровой политики образовательной организации, определены критерии ее эффективности
		Блок 2. Кадровые исследования (для формирования кадровой политики)	
		Блок 3. Оценка и развитие кадров	
Аналитико-прогностический		Блок 1. Формирование уникального про-	

	Комплексная оценка (внутренняя и внешняя) результатов реализации новой кадровой политики и корректировка применяемых методов и технологий	филия образовательной организации и корректировка применяемых технологий и методов	Проводится регулярная оценка результатов внедрения новой кадровой политики организации и обсуждение результатов в профессиональном сообществе
		Блок 2. Экспертно-аналитический	
		Блок 3. Тиражирование результатов в профессиональной среде	

Table 1 – Components of the Organizational and Content-Based Model for Developing the Personnel Policy of an Educational Organization

Component	Content	Structure	Result
Strategic	Defining the goals of the organization based on the system of educational and pedagogical values, as well as an analysis of the current regulatory and legal framework	Block 1. Goal Setting	Concept for developing a new organizational personnel policy formulated
		Block 2. Defining the Value Framework (Axiological Block)	
		Block 3. Analysis of the Regulatory and Legal Framework	
Design	The theoretical, methodological, and technological basis (selection of technologies for designing the organization's unique personnel policy)	Block 1. Personnel Statistics	Project and implementation plan developed; effectiveness criteria defined
		Block 2. Personnel Research (for Personnel Policy Development)	
		Block 3. Personnel Assessment and Development	
Analytical and Prognostic	A comprehensive (internal and external) assessment of the results of implementing the new personnel policy and adjustment of the applied methods and technologies	Block 1. Formation of the Organization's Unique Profile and Adjustment of Applied Methods and Technologies	Regular assessment of implementation results and discussion in the professional community
		Block 2. Expert and Analytical Work	
		Block 3. Dissemination of Results in the Professional Community	

Стратегический компонент заключается в определении целей организации, с опорой на систему ценностей образования и педагогических ценностей, а также применении современной нормативно-правовой базы.

Первый этап формирования кадровой политики основан на анализе стратегических целей образовательной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях

для определения целей развития образовательной организации с учетом общественно-политических, социокультурных, территориальных и локальных условий [18].

Устойчивое развитие организации определяется стратегией, нацеленной на оптимальное будущее [18]. В системе школьного управления ключевую роль играет кадровая политика, обеспечивающая достижение целей. Она включает формирование структур, прогнозирование, планирование, оценку потребности в кадрах и выбор источников ее покрытия [31]. Ресурсное обеспечение и кадровая политика входят в программу развития организации [35].

Формирование кадровой политики и ее успешность во многом определяется системой педагогических ценностей и сложившейся корпоративной культурой в организации. Особенностью разрабатываемой модели является аксиологический блок, обеспечивающий опору процесса проектирования на систему ценностей отечественного образования, в том числе профессиональные педагогические ценности [17; 30], а также на изучение особенностей организационной культуры [2].

Образовательная среда, особенно в общем образовании, отличается от бизнес-среды, так как участниками образовательных отношений являются несовершеннолетние дети, что определяет ценности образования с фокусом на детстве как основной ценности педагогической деятельности, удовлетворении потребностей детей в обучении, развитии, воспитании и уважении личности ребенка. Система ценностей отечественного образования формирует традиции, нормы и коммуникации в детско-взрослом коллективе. Таким образом, определение целей и ценностей образования является первым этапом формирования кадровой политики и определяет ее эффективность и применимость в образовательной среде.

Следующим важным стратегическим механизмом кадровой политики, обеспечивающим соблюдение законодательства и единство требований, является внедрение профессиональных стандартов в практику кадровой работы образовательных организаций. Профессиональные стандарты определяют требования к квалификации сотрудников и их обязанностям, обеспечивая законность и единство требований в трудовых отношениях. Кроме того, применение профессиональных стандартов минимизирует юридические риски, повышая уровень правовой культуры в организации.

В рамках исследования был проведен экспертный анализ соблюдения законодательства в 27 образовательных организациях посредством изучения информации на официальных сайтах. Подробное описание результатов не входит в задачи статьи, обозначим вывод о необходимости повышения квалификации руководителей образовательных организаций в части применения профессиональных стандартов.

Проектировочный компонент модели включает теоретико-методологическую и технологическую составляющие и заключается в отборе технологий проектирования уникальной кадровой политики организации.

Предлагаемые нами решения для этого этапа представляют комплекс исследований и отражают логику проектирования:

Блок 1. Кадровая статистика.

Группой ученых обозначена важность кадрового прогноза для системы образования и образовательных организаций, но не представлены инструменты, которые могли бы быть применимы в образовательных организациях на территории РФ за пределами столичного региона [10]. Наша позиция заключается в необходимости разработки технологии кадрового прогноза для каждой образовательной организации и отбора инструментов, которые могли бы быть применены на практике.

Сбор и анализ данных кадрового состава образовательной организации являются важной частью управления, позволяя руководству оценить текущее состояние и динамику кадровых ресурсов. Систематический сбор и анализ кадровых данных создают основу для стратегического планирования и повышения эффективности работы.

Анализ показателей кадрового состава играет ключевую роль в управлении кадрами, помогая выявить сильные и слабые стороны персонала. Сопоставление данных позволяет прогнозировать потребности в кадрах по педагогическим специальностям и предметам. На основе анализа можно разрабатывать и адаптировать стратегии управления, включая оптимизацию найма, систему стимулирования и мотивации, а также управление профессиональным развитием сотрудников. Таким образом, анализ кадрового состава является необходимым инструментом для стратегического управления человеческими ресурсами с целью обеспечения высокого качества образования.

На уровне городского округа данные позволили выявить тенденции и дефициты в кадровой работе и точки приложения управленческих усилий для привлечения, удержания и развития сотрудников городской системы образования.

Блок 2. Кадровые исследования для формирования кадровой политики.

Изучение корпоративной культуры и внутренних коммуникаций образовательной организации является ключевым аспектом формирования кадровой политики.

Корпоративная культура определяет ценности, нормы и поведенческие стандарты, которые разделяют сотрудники, что позволяет руководству разрабатывать эффективные стратегии мотивации персонала. Сильная корпоративная культура создает благоприятную рабочую атмосферу, в которой педагоги чувствуют себя частью команды, стремящейся к общим целям. Она включает такие элементы, как цель, нормы и правила, персонал и его особенности, а также специфику деятельности [32].

Кроме того, важное значение имеют внутренние коммуникации, обеспечивающие обмен информацией и идеями между сотрудниками для эффективного взаимодействия и координации действий. Внутренние коммуникации охватывают формальные и неформальные каналы и затрагивают все уровни организационной структуры.

Управление кадрами должно учитывать особенности корпоративной культуры и коммуникационных процессов для формирования кадровой политики. Понимание сильных сторон и точек развития школы позволяет эффективно выстраивать мероприятия по подбору, адаптации новых сотрудников, их профессиональному развитию и удержанию, что способствует устойчивому развитию и повышению качества образования.

Для исследования указанных процессов использовался инструмент, разработанный В. А. Ясвиным [37]. Диагностика организационной культуры позволяет определить сильные и слабые стороны внутренней среды школы. Полученные данные помогают сформулировать направления кадровой работы, включая улучшение взаимодействия между администрацией и педагогами, что способствует созданию комфортной рабочей атмосферы для всех сотрудников.

Представленные примеры исследований лишь малая часть возможных направлений анализа кадровой политики школы. Ключевым моментом является понимание цели исследований и аспектов, которые необходимо измерить. Систематические исследования обеспечивают целостное представление о кадровом составе, выявляют сильные стороны и определяют направления развития, позволяют своевременно выявлять тенденции в коллективе и формировать кадровую политику.

Следующим шагом стало исследование оттока кадров из образовательной организации [23]. Понимание причин, по которым педагоги покидают школу, позволяет выявить слабые места в управленческих процессах и разработать стратегии для их устранения. Данные подходы могут быть масштабированы до уровня муниципалитета или региона, что позволит выявлять более значимые тенденции в системе образования, чтобы своевременно реагировать на изменения и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на повышение качества образования.

Блок 3. Оценка и развитие кадров.

Оценка и развитие являются обязательным условием реализации кадровой политики образовательной организации.

В рамках исследования обозначим, что в системе образования реализуются три подхода к оценке профессиональной деятельности, такие как аттестация, добровольная сертификация персонала и независимая оценка квалификаций. Комплексное использование различных методов оценки позволяет получить полное представление о профессиональном уровне педагогов и выработать эффективные стратегии профессионального развития педагогов, что способствует повышению качества образования. Независимая оценка квалификаций – относительно новый подход для системы общего образования. Закон «О независимой оценке квалификации» [33] закрепляет механизмы и процедуры оценки, что повышает доверие работодателей и общества к уровню подготовки специалистов.

В процессе исследования совместно с Советом по профессиональным квалификациям в образовании проведена независимая оценка квалификаций действующих педагогов: более 70 педагогов успешно прошли профессиональные экзамены и подтвердили квалификацию.

Обучение сотрудников является следующим шагом в переходе образовательной организации на профессиональные стандарты. Переподготовка и повышение квалификации на основе выявленных дефицитов и в соответствии с профессиональными стандартами обеспечивают соответствие образовательной деятельности современным требованиям [24; 34].

Аналитико-прогностический компонент модели включает систематизацию результатов исследований, разработку стратегии на основе данных, внедрение результатов в практику и регулярную оценку, основной критерий которой – успешность ученика, учителя и школы.

Кадровая политика проектируется поэтапно на основе полученных данных, что включает составление уникального профиля образовательной организации для формирования плана развития, являющегося неотъемлемой частью стратегии и определяющего ресурсные возможности для достижения качества образования.

Профиль образовательной организации представляет собой комплексный анализ, основанный на результатах исследований, и включает 4 блока: анализ кадрового состава организации; внутренняя мотивационная среда и коммуникации организации; корпоративная культура организации; организационно-образовательная модель школы.

Экспертно-аналитический блок модели основывается на отборе технологий и процедур, позволяющих определить эффективность применения кадровой политики на практике, «оценивать и модернизировать свою кадровую политику» [22, с. 6].

Ключевым условием успешности внедрения модели в практике управления является компетентность руководителя и административной команды образовательной организации, необходимая для формирования новой кадровой политики образовательной организации, что требует наличия современных программ подготовки руководителей.

С целью решения этой задачи нами разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации», реализуемая в Российской академии образования (Москва, 2024-2025).

Таким образом, нами разработан научно обоснованный и апробированный на практике подход к формированию кадровой политики, отличающийся практикоориентированностью, адаптивностью и прогностической направленностью.

Обсуждение и заключения

В результате проведенного исследования установлено, что социальная устойчивость системы образования зависит от показателей стабильности кадров и их уровня подготовки [18], а важнейшим принципом формирования кадровой политики является комплексный подход и всестороннее изучение различных аспектов управления кадрами.

Рекомендации по применению результатов исследования заключаются в следующих основных положениях.

Работу по формированию кадровой политики образовательной организации следует начинать с определения целей и ценностей, а также экспертизы локальной нормативно-правовой базы организации. Следующий этап должен включать сбор и анализ кадровой статистики по имеющимся кадрам.

Внедрение профессиональных стандартов в образовательной организации обеспечивают надежную правовую базу для формирования кадровой политики и управления персоналом, что гарантирует соответствие деятельности школы законам и нормативным требованиям.

Далее рекомендуется провести комплекс исследований, таких как изучение корпоративной культуры и внутренних коммуникаций образовательной организации. На основе анализа полученной информации можно разработать стратегии мотивации и удержания персонала, поддерживающие корпоративные ценности и способствующие профессиональному развитию.

Разработка уникального профиля школы (который является инструментом стратегического управления как на уровне школы, так и городского округа) позволит руководителю не только оперативно реагировать на проблемы, но и планировать стратегические изменения.

Рекомендации, основанные на объективных данных, полученных от самих сотрудников, помогают внедрять лучшие практики и инновации с опорой на возможности коллектива, что в конечном итоге способствует повышению эффективности всей образовательной системы.

Значимым результатом работы стала реализация программы повышения квалификации «Формирование кадровой политики образовательной организации» в Российской академии образования, в рамках которой происходит как внедрение разработанной модели в управленческую практику, так и обсуждение перспектив дальнейших исследований в области кадровой политики в образовании.

Список использованных источников

1. Авдеевская Е. А., Надежина О. С. Место и роль человеческого капитала в системе экономической безопасности региона // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42 (4). С. 14-23.

2. Амбалова С. А. Синдром психического выгорания как следствие профессионального кризиса у педагогов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. № 1 (30). С. 321-324. DOI: 10.26140/anip-2020-0901-0079.
3. Бабанов А. Б., Максимов Д. А. Особенности государственной политики в образовательной сфере России // Публичное управление и политические процессы: современные тенденции и практики: сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2024. С. 15-18.
4. Байдаров Д. Ю., Полосин А. В., Файков Д. Ю. Формирование новой модели отечественной экономики в контексте технологического суверенитета: принципы и механизмы // Вопросы инновационной экономики. 2023. № 2. С. 669-688.
5. Байсаева М. У., Арсамакова М. В., Байсаев З. И. Проблемы формирования и эффективного использования финансовых ресурсов органов местного самоуправления: опыт организаций управления образованием // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 4 (44). С. 265-273. DOI: 10.25726/p9648-5309-8680-k.
6. Бельский В. Ю., Васечко А. А., Золкин А. Л. Системная модель образования и проблема формирования культурной идентичности личности в условиях достижения цивилизационного суверенитета // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 5. С. 289-294. DOI: 10.24412/2073-0454-2023-5-289-294.
7. Беляев С. А., Пожидаева Е. Ю. Обеспечение потребностей рынка труда через развитие системы образования // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 8. С. 183-188.
8. Булакина Н. В. Проблемы дефицита кадров в образовательных организациях и возможные пути их решения // Педагогический дизайн в образовании: периодический сборник научных и методических материалов студентов, магистрантов и преподавателей (выпуск 6). М., 2022. С. 39-46.
9. Буркова И. Н., Квашко Л. П., Репш Н. В. Школы Приморского края: кадровый голод (сравнительный анализ) // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2022. № 11 (213). С. 64-69.
10. Вачкова С. Н., Мысина Т. Ю., Петряева Е. Ю., Салахова В. Б., Федоровская М. Н. Прогнозирование кадровых потребностей в общем образовании: HR-практики и модель кадрового планирования столичных школ // Вестник Мининского университета. 2024. Т. 12, № 3. С. 8. DOI: 10.26795/2307-1281-2024-12-3-8.
11. Викторова Т. А., Кузьмин П. В. Технологический суверенитет как основной приоритет формирования компетенций в области информационных технологий у школьников // Человек и образование. 2023. № 2 (75). С. 15-23. DOI: 10.54884/S181570410026300-5.
12. Волощенко К. Ю., Лялина А. В., Гуменюк Л. Г. Миграция учителей и ее влияние на экономическую безопасность Калининградской области // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. 2024. Т. 69, № 1. С. 21-43. DOI: 10.21638/spbu07.2024.102.
13. Вотинцев А. В., Тенихина А. С. Национальный проект "Образование" как механизм трансформации подготовки педагогических кадров // Педагогическое образование в России. 2024. № 6. С. 181-190.
14. Горин Е. А. Технологический суверенитет: от рецепции к идентичности // Экономическое возрождение России. 2024. № 3 (81). С. 24-42.
15. Горчилин П. И. Значимость кадровой политики, применяемой к молодым педагогам в образовательной организации в условиях цифровизации образовательной отрасли //

- Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 9А. С. 678-686. DOI: 10.34670/AR.2023.19.66.076.
16. Грибунов О. П., Степанова Е. Е. Понятие и сущность суверенитета государства в его историческом генезисе // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2023. № 3 (99). С. 29-36. DOI: 10.35750/2071-8284-2023-3-29-36.
 17. Гулюк Л. А., Головина И. В., Крупченко А. К., Медведева Т. Ю., Халадов Х. А. С. Государственная образовательная политика: ценностно-целевые ориентиры современного педагога // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2023. № 4 (91). С. 13-20. DOI: 10.51904/2306-8329_2023_91_4_13.
 18. Дорошенко Н. Н. Методологические основы формирования стратегий развития образования как объекта социально-экономических систем в условиях устойчивого развития кадровой политики // Гипотеза. 2021. № 4 (17). С. 41-47.
 19. Дюндикова В. С., Приходченко Т. А. Современная муниципальная кадровая политика в сфере общего среднего образования // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 10 (64). С. 207-209.
 20. Едигарева Е. С. Кадровая политика в системе образования: проблемы и варианты решения // Аллея науки. 2023. Т. 1, № 12 (87). С. 438-443.
 21. Захаров Р. В. Основные аспекты кадровой политики в организациях высшего образования // Менеджер. 2022. № 3 (101). С. 112-118.
 22. Захаров С. С., Слесарев И. Е. Моделирование механизма оценки кадровой политики для муниципального бюджетного образовательного учреждения // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2021. № 2 (28). С. 6-10.
 23. Камка С. В., Малинникова Т. В., Николенко О. И., Шустова Т. Н. Предпосылки формирования новой кадровой политики через исследование оттока кадров в системе образования // Человек и образование. 2024. № 3 (80). С. 9-19. DOI: 10.54884/1815-7041-2024-80-3-9-19.
 24. Камка С. В., Николенко О. И. Андрагогические подходы к формированию программ дополнительного профессионального образования педагогов // Педагогическое образование в России. 2021. № 3. С. 136-143. DOI: 10.26170/2079-8717_2021_03_15.
 25. Киселева Н. А., Новокрещенов И. В., Камка С. В., Николенко О. И. Сравнительный анализ применения профессионального стандарта учителя в странах с высокими показателями по качеству образования // Человек и образование. 2022. № 1 (70). С. 9-19. DOI: 10.54884/S181570410019957-7.
 26. Попова А. В. Образовательный суверенитет России: к вопросу о содержательной характеристике уникальной национальной системы образования // Проблемы современного образования. 2024. № 2. С. 82-91. DOI: 10.31862/2218-8711-2024-2-82-91.
 27. Сдобняков В. В. Управление развитием университета педагогического профиля. М.: Знание-М, 2023. 358 с. ISBN 978-5-00187-678-6. EDN OKIAQO.
 28. Смолин О. Н. Кадровый кризис в науке и социальной сфере: пути преодоления // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241, № 3. С. 139-148. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-139-148.
 29. Смолин О. Н. Научно-технологическая и образовательная политика на изломе эпох: новые задачи // Свободная мысль. 2023. № 5 (1701). С. 19-40.

30. Стеценко И. А. Ценностно-смысловые основания непрерывного педагогического образования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2024. № 1. С. 110-113.
31. Теплов А. В., Зубарев Ю. А. Роль кадрового менеджмента в повышении эффективности организации // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2014. № 4. С. 32-42.
32. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
33. Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201607030025> (дата обращения: 10.04.2025).
34. Федоров О. Д., Николенко О. И. Внутрикorporативное обучение в системе непрерывного педагогического образования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2021. № 3 (48). С. 57-70.
35. Цибулькинова В. Е. Единый подход к построению структуры и содержания программы развития образовательных организаций разных типов // Московский педагогический журнал. 2023. № 3. С. 6-22. DOI: 10.18384/2949-4974-2023-3-6-22.
36. Шонтукова И. В. Векторы государственной политики в сфере педагогического образования и развития кадрового потенциала педагогических работников в Российской Федерации // Развитие образования. 2024. Т. 7, № 4. С. 66-75. DOI: 10.31483/r-112723.
37. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. М.: Народное образование, 2019. 448 с.
38. Berkowitz R. A Research Synthesis of the Associations Between Socioeconomic Background, Inequality, School Climate, and Academic Achievement // Review of Educational Research. 2017. Vol. 87, no. 2. Pp. 465-485. DOI: 10.3102/0034654316669821.
39. Brandenburg R., Larsen E., Simpson A., Sallis R., Trần D. 'I left the teaching profession ... and this is what I am doing now': a national study of teacher attrition // The Australian Educational Researcher. 2024. Vol. 51. Pp. 2381-2400. DOI: 10.1007/s13384-024-00697-1.
40. Cohen J., McCabe E. M., Michelli N. M., Pickeral T. School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice // Teachers College Record. 2009. Vol. 111, no. 1. Pp. 180-213. DOI: 10.1177/016146810911100108.
41. Dutta V., Sahney S. School leadership and its impact on student achievement // International Journal of Educational Management. 2016. Vol. 30, no. 6. Pp. 941-958. DOI: 10.1108/ijem-12-2014-0170.
42. Heffernan A., Bright D., Kim M., Longmuir F., Magyar B. 'I cannot sustain the workload and the emotional toll': Reasons behind Australian teachers' intentions to leave the profession // Australian Journal of Education. 2022. Vol. 66, no. 2. Pp. 196-209. DOI: 10.1177/00049441221086654.
43. Holzberger D., Schiepe-Tiska A. Is the School Context associated with Instructional Quality? The Effects of School Composition, Principals, Teacher Collaboration, and School Climate // School Effectiveness and School Improvement. 2021. Vol. 32, no. 3. Pp. 425-469. DOI: 10.1080/09243453.2021.1913190.
44. Kraft M. A., Papay J. P. Can Professional Environments in Schools Promote Teacher Development? Explaining Heterogeneity in Returns to Teaching Experience // Educational

- Evaluation and Policy Analysis. 2014. Vol. 36, no. 4. Pp. 476-500. DOI: 10.3102/0162373713519496.
45. Leana C., Pil F. K. Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools // *Organization Science*. 2006. Vol. 17, no. 3. Pp. 353-366.
 46. McPherson A., Lampert J. An analysis of Australian teacher workforce policy: Challenges and opportunities for teacher recruitment and retention // *Policy Futures in Education*. 2024. Vol. 23, no. 2. Pp. 446-463. DOI: 10.1177/14782103241283106.
 47. Pil F. K., Leana C. Applying organizational research to public school reform: the effects of teacher human and social capital on student performance // *Academy of Management Proceedings*. 2009. Vol. 52, no. 6. Pp. 1101-1124. DOI:10.5465/AMJ.2009.47084647.
 48. Sam-Kayode C. O., Aremu T. O. Influence of School-climate on Science Students' Performance in Ibadan, Oyo State, Nigeria // *Edumania-An International Multidisciplinary Journal*. 2024. Vol. 2, no. 3. Pp. 40-54. DOI: 10.59231/edumania/9054.
 49. See B. H., Gorard S., Morris R., Ventista O. Rethinking the Complex Determinants of Teacher Shortages // *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research*. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. Pp. 75-102. DOI: 10.1007/978-3-030-59533-3_2-1.
 50. See B. H., Morris R., Gorard S., Kokotsaki D., Abdi S. Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions // *Education Sciences*. 2020. Vol. 10, no. 10. P. e262. DOI: 10.3390/educsci10100262.
 51. Thapa A., Cohen J. A review of school climate research // *Review of Educational Research*. 2013. Vol. 83, no. 3. Pp. 357-385. DOI: 10.3102/0034654313483907.
 52. Thoonen E. E. J., Slegers P. J. C., Oort F. J., Peetsma T. T. D., Geijssels F. P. How to Improve Teaching Practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices // *Educational Administration Quarterly*. 2011. Vol. 47, no. 3. Pp. 496-536. DOI: 10.1177/0013161X11400185.

References

1. Avduevskaya E. A., Nadezhina O. S. The Place and Role of Human Capital in the System of Regional Economic Security. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2022, no. 42 (4), pp. 14-23. (In Russ.)
2. Ambalova S. A. Burnout Syndrome as a Consequence of a Professional Crisis in Teachers. *Azimut nauchnyh issledovaniy: pedagogika i psihologiya*, 2020, no. 1 (30), pp. 321-324, doi: 10.26140/anip-2020-0901-0079. (In Russ.)
3. Babanov A. B., Maksimov D. A. Features of State Policy in the Educational Sphere of Russia. *Publichnoe upravlenie i politicheskie processy: sovremennye tendencii i praktiki: sbornik докладов Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. Rostov-on-Don, 2024. Pp. 15-18. (In Russ.)
4. Bajdarov D. YU., Polosin A. V., Fajkov D. YU. Formation of a New Model of the Domestic Economy in the Context of Technological Sovereignty: Principles and Mechanisms. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki*, 2023, no. 2, pp. 669-688. (In Russ.)
5. Bajsaeva M. U., Arsamakova M. V., Bajsaev Z. I. Problems of Formation and Effective Use of Financial Resources of Local Self-Government Bodies: The Experience of Education Management Organizations. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*, 2021, no. 4 (44), pp. 265-273, doi: 10.25726/p9648-5309-8680-k. (In Russ.)
6. Bel'skij V. YU., Vasechko A. A., Zolkin A. L. A systemic model of education and the problem of forming an individual's cultural identity in the context of achieving civilizational sovereignty.

- Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*, 2023, no. 5, pp. 289-294, doi: 10.24412/2073-0454-2023-5-289-294. (In Russ.)
7. Belyaev S. A., Pozhidaeva E. YU. Meeting the needs of the labor market through the development of the education system. *Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii*, 2022, no. 8, pp. 183-188. (In Russ.)
 8. Bulakina N. V. Problems of personnel shortage in educational organizations and possible ways to solve them. *Pedagogicheskij dizajn v obrazovanii: periodicheskij sbornik nauchnyh i metodicheskikh materialov studentov, magistrantov i prepodavatelej (vypusk 6)*. Moscow, 2022. Pp. 39-46. (In Russ.)
 9. Burkova I. N., Kvashko L. P., Repsh N. V. Schools of Primorsky Krai: Personnel Shortage (Comparative Analysis). *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgafta*, 2022, no. 11 (213), pp. 64-69. (In Russ.)
 10. Vachkova S. N., Mysina T. YU., Petryaeva E. YU., Salahova V. B., Fedorovskaya M. N. Forecasting Personnel Needs in General Education: HR Practices and a Personnel Planning Model for Capital Schools. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2024, vol. 12, no. 3, p. 8, doi: 10.26795/2307-1281-2024-12-3-8. (In Russ.)
 11. Viktorova T. A., Kuz'min P. V. Technological sovereignty as the main priority for developing schoolchildren's information technology competencies. *CHelovek i obrazovanie*, 2023, no. 2 (75), pp. 15-23, doi: 10.54884/S181570410026300-5. (In Russ.)
 12. Voloshenko K. YU., Lyalina A. V., Gumenyuk L. G. Teacher migration and its impact on the economic security of the Kaliningrad region. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Nauki o Zemle*, 2024, vol. 69, no. 1, pp. 21-43, doi: 10.21638/spbu07.2024.102. (In Russ.)
 13. Votincev A. V., Tenihina A. S. The National Project "Education" as a Mechanism for Transforming the Training of Pedagogical Personnel. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*, 2024, no. 6, pp. 181-190. (In Russ.)
 14. Gorin E. A. Technological Sovereignty: From Reception to Identity. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 2024, no. 3 (81), pp. 24-42. (In Russ.)
 15. Gorchilin P. I. The Importance of Personnel Policy Applied to Young Teachers in an Educational Organization in the Context of Digitalization of the Education Sector. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2023, vol. 13, no. 9A, pp. 678-686, doi: 10.34670/AR.2023.19.66.076. (In Russ.)
 16. Gribunov O. P., Stepanova E. E. Concept and essence of state sovereignty in its historical genesis. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii*, 2023, no. 3 (99), pp. 29-36, doi: 10.35750/2071-8284-2023-3-29-36. (In Russ.)
 17. Gulyuk L. A., Golovina I. V., Krupchenko A. K., Medvedeva T. YU., Haladov H. A. S. State educational policy: value and target guidelines of a modern teacher. *Municipal'noe obrazovanie: innovacii i eksperiment*, 2023, no. 4 (91), pp. 13-20, doi: 10.51904/2306-8329_2023_91_4_13. (In Russ.)
 18. Doroshenko N. N. Methodological Foundations for Forming Education Development Strategies as an Object of Socioeconomic Systems in the Context of Sustainable Development of Personnel Policy. *Gipoteza*, 2021, no. 4 (17), pp. 41-47. (In Russ.)
 19. Dyundikova V. S., Prihodchenko T. A. Modern Municipal Personnel Policy in the Sphere of General Secondary Education. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalya*, 2022, no. 10 (64), pp. 207-209. (In Russ.)
 20. Edigareva E. S. Personnel Policy in the Education System: Problems and Solutions. *Alleya nauki*, 2023, vol. 1, no. 12 (87), pp. 438-443. (In Russ.)

21. Zaharov R. V. Key aspects of personnel policy in higher education organizations. *Menedzher*, 2022, no. 3 (101), pp. 112-118. (In Russ.)
22. Zaharov S. S., Slesarev I. E. Modeling a mechanism for assessing personnel policy for a municipal budget of a secondary educational institution. *Vestnik Vladimirskego gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaya Grigor'evicha Stoletovyh. Seriya: Ekonomicheskie nauki*, 2021, no. 2 (28), pp. 6-10. (In Russ.)
23. Kamka S. V., Malinnikova T. V., Nikolenko O. I., SHustova T. N. Prerequisites for the Formation of a New Personnel Policy through the Study of Personnel Outflow in the Education System. *CHelovek i obrazovanie*, 2024, no. 3 (80), pp. 9-19, doi: 10.54884/1815-7041-2024-80-3-9-19. (In Russ.)
24. Kamka S. V., Nikolenko O. I. Andragogic Approaches to the Formation of Programs of Continuing Professional Education of Teachers. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii*, 2021, no. 3, pp. 136-143, doi: 10.26170/2079-8717_2021_03_15. (In Russ.)
25. Kiseleva N. A., Novokreshchenov I. V., Kamka S. V., Nikolenko O. I. Comparative Analysis of the Application of the Professional Standard for Teachers in Countries with High Education Quality Indicators. *CHelovek i obrazovanie*, 2022, no. 1 (70), pp. 9-19, doi: 10.54884/S181570410019957-7. (In Russ.)
26. Popova A. V. Educational Sovereignty of Russia: On the Substantive Characteristics of the Unique National Education System. *Problemy sovremennogo obrazovaniya*, 2024, no. 2, pp. 82-91, doi: 10.31862/2218-8711-2024-2-82-91. (In Russ.)
27. Sdobnyakov V. V. Managing the Development of a Pedagogical University. Moscow, Znanie-M Publ., 2023. 358 p. ISBN 978-5-00187-678-6. EDN OKIAQO. (In Russ.)
28. Smolin O. N. Personnel Crisis in Science and the Social Sphere: Ways to Overcome It. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2023, vol. 241, no. 3, pp. 139-148, doi: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-139-148. (In Russ.)
29. Smolin O. N. Scientific, Technological, and Educational Policy at the Turning Point of Eras: New Challenges. *Svobodnaya mysl'*, 2023, no. 5 (1701), pp. 19-40. (In Russ.)
30. Stecenko I. A. Value-Semantic Foundations of Continuous Pedagogical Education. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Problemy vysshego obrazovaniya*, 2024, no. 1, pp. 110-113. (In Russ.)
31. Teplov A. V., Zubarev YU. A. The Role of HR Management in Improving Organizational Efficiency. *Vestnik RUDN. Seriya: Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie*, 2014, no. 4, pp. 32-42. (In Russ.)
32. Personnel Management: A Textbook for Universities / edited by T. Yu. Bazarov, B. L. Eremin. Moscow, YUNITI Publ., 2002. 560 p. (In Russ.)
33. Federal Law of 03.07.2016 No. 238-FZ "On Independent Assessment of Qualifications". *Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii: [sajt]*. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201607030025> (accessed: 10.04.2025). (In Russ.)
34. Fedorov O. D., Nikolenko O. I. In-House Training in the System of Continuous Pedagogical Education. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikacii kadrov*, 2021, no. 3 (48), pp. 57-70. (In Russ.)
35. Cibul'nikova V. E. A Unified Approach to Building the Structure and Content of the Development Program for Educational Organizations of Different Types. *Moskovskij pedagogicheskij zhurnal*, 2023, no. 3, pp. 6-22, doi: 10.18384/2949-4974-2023-3-6-22. (In Russ.)

36. SHontukova I. V. Vectors of State Policy in the Sphere of Pedagogical Education and Development of the Human Resources Potential of Teaching Staff in the Russian Federation. *Razvitie obrazovaniya*, 2024, vol. 7, no. 4, pp. 66-75, doi: 10.31483/r-112723. (In Russ.)
37. YAsvin V. A. School Environment as an Object of Measurement: Expertise, Design, Management. Moscow, Narodnoe obrazovanie Publ., 2019. 448 p. (In Russ.)
38. Berkowitz R. A Research Synthesis of the Associations Between Socioeconomic Background, Inequality, School Climate, and Academic Achievement. *Review of Educational Research*, 2017, vol. 87, no. 2, pp. 465-485, doi: 10.3102/0034654316669821.
39. Brandenburg R., Larsen E., Simpson A., Sallis R., Trần D. 'I left the teaching profession ... and this is what I am doing now': a national study of teacher attrition. *The Australian Educational Researcher*, 2024, vol. 51, pp. 2381-2400, doi: 10.1007/s13384-024-00697-1.
40. Cohen J., McCabe E. M., Michelli N. M., Pickeral T. School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice. *Teachers College Record*, 2009, vol. 111, no. 1, pp. 180-213, doi: 10.1177/016146810911100108.
41. Dutta V., Sahney S. School leadership and its impact on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 2016, vol. 30, no. 6, pp. 941-958, doi: 10.1108/ijem-12-2014-0170.
42. Heffernan A., Bright D., Kim M., Longmuir F., Magyar B. 'I cannot sustain the workload and the emotional toll': Reasons behind Australian teachers' intentions to leave the profession. *Australian Journal of Education*, 2022, vol. 66, no. 2, pp. 196-209, doi: 10.1177/00049441221086654.
43. Holzberger D., Schiepe-Tiska A. Is the School Context associated with Instructional Quality? The Effects of School Composition, Principals, Teacher Collaboration, and School Climate. *School Effectiveness and School Improvement*, 2021, vol. 32, no. 3, pp. 425-469, doi: 10.1080/09243453.2021.1913190.
44. Kraft M. A., Papay J. P. Can Professional Environments in Schools Promote Teacher Development? Explaining Heterogeneity in Returns to Teaching Experience. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2014, vol. 36, no. 4, pp. 476-500, doi: 10.3102/0162373713519496.
45. Leana C., Pil F. K. Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, 2006, vol. 17, no. 3, pp. 353-366.
46. McPherson A., Lampert J. An analysis of Australian teacher workforce policy: Challenges and opportunities for teacher recruitment and retention. *Policy Futures in Education*, 2024, vol. 23, no. 2, pp. 446-463, doi: 10.1177/14782103241283106.
47. Pil F. K., Leana C. Applying organizational research to public school reform: the effects of teacher human and social capital on student performance. *Academy of Management Proceedings*, 2009, vol. 52, no. 6, pp. 1101-1124, doi: 10.5465/AMJ.2009.47084647.
48. Sam-Kayode C. O., Aremu T. O. Influence of School-climate on Science Students' Performance in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *Edumania-An International Multidisciplinary Journal*, 2024, vol. 2, no. 3, pp. 40-54, doi: 10.59231/edumania/9054.
49. See B. H., Gorard S., Morris R., Ventista O. Rethinking the Complex Determinants of Teacher Shortages. *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research*. Cham, Springer Nature Switzerland AG, 2022. Pp. 75-102. DOI: 10.1007/978-3-030-59533-3_2-1.
50. See B. H., Morris R., Gorard S., Kokotsaki D., Abdi S. Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions. *Education Sciences*, 2020, vol. 10, no. 10, p. e262, doi: 10.3390/educsci10100262.

51. Thapa A., Cohen J. A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 2013, vol. 83, no. 3, pp. 357-385, doi: 10.3102/0034654313483907.
52. Thoonen E. E. J., Slegers P. J. C., Oort F. J., Peetsma T. T. D., Geijsel F. P. How to Improve Teaching Practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 2011, vol. 47, no. 3, pp. 496-536, doi: 10.1177/0013161X11400185.

© Камка С. В., 2025

Информация об авторах

Камка Светлана Васильевна – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра педагогики, Уральский Федеральный университет, Екатеринбург, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7575-0875>, s.kamka@bk.ru

Information about the author

Kamka Svetlana V. – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate professor, Department of Pedagogy, Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7575-0875>, s.kamka@bk.ru

Поступила в редакцию: 21.04.2025

Принята к публикации: 19.12.2025

Опубликована: 30.12.2025