

Научная статья | Original paper

## Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

А.Е. Марон<sup>1</sup>, А.Ю. Сергиенко<sup>1</sup>, П.К. Фатчихин<sup>1</sup>, В.О. Селезнева<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> Государственный университет просвещения, Москва, Российская Федерация

✉ [vo.selezneva@eduprosvet.ru](mailto:vo.selezneva@eduprosvet.ru)

### Резюме

**Контекст и актуальность.** Актуальность данного исследования заключается в отсутствии единого банка эффективных практик управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров и недостаточном объеме объективной информации о профессиональных дефицитах региональных управленческих кадров в области организационно-методического сопровождения педагогических работников.

**Цель.** Научно обосновать многоуровневую модель управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров. **Методы и материалы.** Разработка модели опирается на инновационную практику организации повышения квалификации педагогических работников, аналитические материалы, касающиеся выявления потребностей и дефицитов педагогов, методические рекомендации по организации непрерывного образования. **Гипотеза.** Разработка многоуровневой модели, уровневой организации системы повышения квалификации, дифференциация процесса повышения квалификации с учетом этапов становления педагога в профессии, дефицитарный подход к повышению квалификации педагогов дадут положительную динамику в непрерывном профессиональном росте педагогов и управленческих кадров. **Выводы.** Модель уровневой организации управления непрерывным повышением профессионального мастерства станет практическим инструментом для руководителей и работников организаций, функционирующих в системе дополнительного профессионального образования, а также непосредственно для педагогических работников.

**Ключевые слова:** модель управления, профессиональное мастерство, научно-методическое сопровождение, дополнительное профессиональное образование, педагогические работники, управленческие кадры

**Финансирование.** Работа выполнена в рамках государственного задания Минпросвещения России № 073-03-2025-069/5 по теме «Кадровая политика и профессиональное развитие учителей: анализ практик, программ, дефицитов» (регистрационный номер ЕГИСУ НИОКТР 125071508478-0).

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

**Для цитирования:** Марон, А.Е., Сергиенко, А.Ю., Фатчихин, П.К., Селезнева, В.О. (2026). Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров. *Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163. <https://doi.org/10.17759/psyedu.2026180108>

## Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

A.E. Maron<sup>1</sup>, A.Y. Sergienko<sup>1</sup>, P.K. Fatchihin<sup>1</sup>, V.O. Selezneva<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup> State University of Education, Moscow, Russian Federation

✉ [vo.selezneva@eduprosvet.ru](mailto:vo.selezneva@eduprosvet.ru)

### Abstract

**Context and relevance.** The relevance of this study lies in the absence of a unified bank of effective practices for managing regional systems of scientific and methodological support for teachers and management personnel, as well as in the lack of objective information about the professional shortcomings of regional management personnel in the field of organizational and methodological support for teachers and management personnel. **Objective.** The aim is to provide a scientific justification for a multi-level model of managing the continuous improvement of the professional skills of teachers and management personnel. **Methods and materials.** The development of the model is based on the innovative practice of organizing professional development for teachers, as well as on analytical materials related to identifying the needs and shortcomings of teachers, and methodological recommendations for organizing continuous education. **Hypothesis.** The development of a multi-level model, the level-based organization of the professional development system, the differentiation of the professional development process based on the stages of a teacher's career, and the deficit-based approach to professional development for teachers will lead to positive changes in the continuous professional growth of teachers and management personnel. **Conclusions.** The model of a level-based organization of continuous professional development management will become a practical tool for managers and employees of organizations operating in the system of additional professional education, as well as for teachers themselves.

**Keywords:** management model, professional mastery, scientific and methodological support, advanced professional education, pedagogical staff, managerial staff

**Funding.** The work was carried out as part of the state task 073-03-2025-069/5 on “Personnel policy and professional development of teachers: analysis of practices, programs, deficits” (registration number EGISU R&D 125071508478-0).

**For citation:** Maron, A.E., Sergienko, A.Yu., Fatchihin, P.K., Selezneva, V.O. (2026). Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff. *Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/psyedu.2026180108>

## Введение

Актуальность разработки многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров обусловлена совокупностью факторов: отсутствие единого банка данных эффективных верифицированных практик управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров; недостаточный объем объективной информации о профессиональных дефицитах управленческих кадров в области организационно-методического сопровождения педагогических работников.

В статье представлено научное обоснование многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства, включающей в себя комплекс процессов научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. Разработка модели опирается на инновационную практику организации повышения квалификации педагогических работников, аналитические материалы в сфере образования, методические рекомендации по организации непрерывного образования. В качестве ведущих тенденций в построении предлагаемой модели выступают: уровневая организация системы повышения квалификации, дифференциация процесса повышения квалификации с учетом этапов становления педагога в профессии, дефицитарный подход к повышению квалификации педагогов.

## Теоретическая основа

В структуре профессионального мастерства выделяют следующие компоненты:

1. Социально-культурный – характеризует проявление специалистом в ходе профессиональной деятельности духовно-интеллектуальной культуры, высокого уровня самосознания, патриотического мировоззрения, понимания долга и обязательств, связанных с поддержкой идеи укрепления духовно-нравственного, мировоззренческого и технологического суверенитета России и др.

2. Психологический – проявляется в личностном восприятии значимости профессии педагога, глубоком освоении психологических методик по самооценке собственной профессиональной работы, умении анализировать и решать профессиональные задачи с учетом психологических аспектов и др.

3. Предметно-профессиональный – выражается в освоении новых подходов, методик и технологий образования, воспитания и развития обучающихся; в готовности и умении использовать систему знаний на практике, умении корректировать при необходимости и вносить уточнения в программу обучения при освоении стандартных методик; в развитии активности молодежи в условиях дополнительного образования; в знании логики формирования ведущих понятий по предмету и др.

В реальной практике профессиональное мастерство педагога проявляется на разных уровнях – продуктивном, исследовательском и творческом, что связывается с такими качествами педагога, владеющего мастерством, как аналитическое мышление, проектная компетентность, технологическая зрелость, самодиагностика, коррекция возникающих педагогических проблем и поиск путей их решения.

Многоуровневая модель управления непрерывным повышением профессионального мастерства – это проектируемая система взаимосвязанных управленческих действий, отражающих методологию, организацию и рефлексию достижения планируемого результата. Непрерывное профессиональное развитие – это полифункциональный феномен,

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

характеризующийся активным включением специалиста в условиях разных уровней образования в учебно-познавательную деятельность (школа, колледж, вуз, формальное, неформальное и информальное образование и др.), поступательным ростом творческого потенциала личности (Кичерова, Ефимова, 2020; Пискунова, 2025).

### **Методологические основания многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства**

В основу научного обоснования проектирования модели, разработки методологических подходов и принципов положены актуальные стратегические задачи по созданию в стране целостной эффективной системы управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров (далее – НППМ).

Методологической основой создания модели выступили следующие *подходы*:

*Культурно-исторический подход* предполагает актуализацию педагогического наследия великих отечественных педагогов в области развития теории содержания общего образования, информационно-знаниевого, процессуально-деятельностного, ценностно-аксиологического аспектов образования, компетентностного подхода, идеи развивающего образования, проблемы качества образования, воспитания и духовно-нравственного развития личности и др. Это направление поддерживается государственной политикой в области образования и воспитания подрастающего поколения (О национальных целях развития..., 2024; Об утверждении основ государственной политики..., 2024). Сегодня актуальна интерпретация педагогических идей и теорий обучения выдающихся отечественных педагогов (Ушинский, Шацкий, Выготский, Макаренко, Сухомлинский, Иванов, Краевский, Шаталов, Эрдниев и др.). Педагогическое наследие великих отечественных ученых является методологическим базисом для обоснования инноваций в общем и профессиональном образовании. Этот подход обсуждается в работах зарубежных авторов (Edwards, 2017; Vatiibwe, 2019).

*Средовый подход* рассматривается как система действий субъекта управления, нацеленных на проектирование модели продуцирования педагогического результата с учетом ресурсов образовательной среды (Резинкина, Марон, 2015). Понятие «образовательная среда» раскрывается как характеристика внешнего содержания образования, включающая в себя организационно-педагогические условия развития личности (Хуторской, 2008), в широком смысле это отражение единства социокультурной и духовной жизни общества (Козырев, 1999).

*Интеграционный подход* предполагает интеграционное согласование на федеральном, региональном, муниципальном уровнях теоретико-методологических позиций по построению единой системы непрерывного развития педагогов и управленцев, по разработке стратегического плана непрерывного уровневое повышение профессионального мастерства кадров, по обеспечению координации инновационных ресурсов партнеров в области совместного решения задач по координации реализации идеи развития инновационных форм повышения квалификации учителей (Центры «Точка роста», отраслевые кластеры по развитию творческого потенциала педагогов и др.).

*Персоналифицированный подход* ориентирован на реализацию способов индивидуального сопровождения педагога на разных этапах его деятельности (содействие педагогам в реализации индивидуальных траекторий повышения квалификации, совершенствовании учебно-воспитательной деятельности, организации методической деятельности, публикационной деятельности, организации внеклассной работы и др. (Золотарева и др., 2024; Наумкин и др., 2021; Об утверждении концепции..., 2020)).

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

Для данного подхода характерна адресность содержания повышения квалификации, использование индивидуальных траекторий обучения, ликвидация профессиональных дефицитов специалистов сферы образования, обучение в режиме реальных практик и использование цифровых технологий на всех этапах обучения.

*Кластерно-модульный подход* реализуется при конструировании нового типа взаимодействия образовательных, производственных и научных структур, создается на основе интеграции равноправных партнеров, позволяет сохранить функциональную работоспособность всего кластера при изменении содержания составляющих его элементов (Топоровский, Моштаков, 2019).

Исследование потенциала и возможностей кластерно-модульного подхода в поддержке процесса непрерывного образования педагогических работников основывается на следующих положениях:

1. Реализация образовательно-культурного потенциала конкретной территории на основе привлечения и активного участия субъектов образовательного процесса во всех сферах развития человека, учет социально-культурного наследия региона, его национальных, патриотических традиций.

2. Поддержка инновационных организационных форм непрерывного образования педагогов, таких как межкурсовой кластер, кластер сетевого взаимодействия, внедренческий кластер как форма обучения на рабочем месте (Марон, Резинкина, 2023).

3. Развитие научно-методического потенциала образовательных организаций с привлечением кадров высокой квалификации на основе организации сетевого взаимодействия.

4. Учет средовых возможностей в организации непрерывного образования с учетом развития экономического, социально-культурного, кадрового, ресурсного потенциала региона.

5. Готовность педагогов на основе реализации кластерно-модульного подхода к поддержке инновационного развития в сфере решения социальных научно-методических задач путем сопровождения непрерывного образования (Темняткина, 2023).

*Дефицитарный подход* основан на реализации распоряжения Минпросвещения России от 27.08.2021 № Р-201, касающегося форм диагностики, дефицитарных уровней и тестовых заданий (Об утверждении методических рекомендаций..., 2021). Направления диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников обусловлены нормативно закреплённым перечнем профессиональных компетенций: предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных компетенций, которые связаны с трудовыми функциями профессионального стандарта «Педагог» (Об утверждении профессионального стандарта..., 2013).

Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур может осуществляться как отдельное диагностическое мероприятие либо в рамках входного/итогового тестирования при обучении по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации (Об утверждении профессионального стандарта..., 2013).

*Опережающий подход* базируется на понимании системы развития человека на основе приобретения и освоения фундаментального ядра знаний и опыта учебно-познавательной деятельности в процессе непрерывного образования, формирования потенциала интеллектуальной компетентности и самореализации в профессиональной, социокультурной и досуговой среде. Опережающее образование осуществляется на основе прогнозирования

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

научно-технического развития общества и условий труда, ориентации получаемых знаний и умений на требования производства и одновременно на развитие потенциала компетентности человека не только как специалиста, но и личности, способной на протяжении всей жизни активно включаться в быстро изменяющиеся условия производства, культуры, информации (Тарасов и др., 2025; Подобед, Марон, 2009; Федорова, 2022).

### **Принципы проектирования модели**

В основу проектирования модели легли следующие принципы:

1. Принцип непрерывности и взаимосвязи уровней сопровождения и поддержки педагогических работников и управленческих кадров (Asmare, 2025; Bagnall, 2000; Cordingley, 2015; Резинкина, Марон, 2015).

2. Принцип открытости, предполагающий участие в реализации модели как внешних, так и внутренних факторов, касающихся взаимодействия субъектов и объектов данного процесса, что определяет возможность выбора содержания, технологий и методов экспертизы управленческих решений (Певзнер, Букетов, Зайченко, 2000).

3. Принцип эффективного управления, основанного на выборе объектов управления – формирование индивидуальных образовательных маршрутов педагога, реализация наставничества, внедрение метода проектного управления (Zeer, Krezhevskikh, 2022; Isupova и др., 2023; Миндзаева, Абрамов, 2022; Сергиенко, Соколова, 2023).

4. Принцип опережения – ориентация на включение в общую систему управленческих действий достижений технологий цифровизации образования, актуализация психологических факторов, создание личностно развивающего потенциала педагога, ориентирующего свою деятельность на перспективные методы и технологии воспитания и развития ребенка (Золотарева и др., 2023; Подобед, Марон, 2009).

5. Принцип актуализации отечественного педагогического наследия в образовании, лучших новаторских практик для реализации Концепции устойчивого развития (Марон, Резинкина, 2023).

6. Принцип адаптивности – учет возможности применения модели как повсеместно, так и ее адаптации применительно к конкретному субъекту Российской Федерации.

### **Основные компоненты и процессы непрерывного научно-методического сопровождения педагогов и управленцев**

#### *1. Федеральный уровень:*

- координатор ЕФС (ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»);
- Методический центр;
- научно-методические центры (Об утверждении концепции..., 2020).

#### *2. Региональный уровень:*

- органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования;
- расположенные на территории субъекта Российской Федерации организации, имеющие лицензию на осуществление образовательной деятельности по программам ДПО;
- центры непрерывного повышения профессионального мастерства (далее – ЦНППМ);
- региональный методический актив;
- профессиональные образовательные организации и образовательные организации высшего образования, реализующие программы по направлению подготовки 44.00.00 «Образование и педагогические науки»;

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
 Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
 Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

- профессиональные педагогические сообщества (Об утверждении концепции..., 2020).

3. *Муниципальный уровень:*

- органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования;
- муниципальные методические объединения и службы;
- муниципальные методические организации ДПО.

Развитие наставничества является эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников и управленцев (Тихонов и др., 2024). Наставничество позволяет встроить существующие на региональном и муниципальном уровнях практики наставнической деятельности в единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – ЕФС), а также оказывает практическую помощь в нормотворческой деятельности с учетом региональной специфики и потребностей конкретных образовательных организаций.

При описании механизмов и инструментов управления НППМ важным направлением этой деятельности является построение индивидуальных образовательных маршрутов, проектируемых на основе учета опыта профессиональной деятельности и этапа вхождения педагога в профессию.

В профессиональной практике наиболее востребованными являются следующие этапы становления педагога:

- а) вхождение и адаптация в профессии (Резинкина, Марон, 2015);
- б) формирование индивидуального стиля педагогической деятельности;
- в) профессиональная зрелость.

Становление педагога в профессии осуществляется при формировании индивидуальных образовательных маршрутов педагога в процессе модульной организации повышения квалификации на региональном и муниципальном уровнях (Резинкина, Марон, 2015).

**Заключение**

В заключение представим модель уровневой организации управления НППМ (см. таблицу), предусматривающую проектирование и реализацию теоретико-методологического, организационно-содержательного, рефлексивно-коррекционного компонентов, представленных с учетом федерального, регионального и муниципального уровней управления системой образования.

Таблица / Table

**Модель уровневой организации управления непрерывным повышением профессионального мастерства**  
**A model of a multilevel organization for continuous professional development**

<b>Федеральный уровень / Federal level</b>	<b>Региональный уровень / Regional level</b>	<b>Муниципальный уровень / Municipal level</b>
<b>Теоретико-методологический компонент / Theoretical and methodological component</b>		
1. Методологические подходы (культурно-исторический подход, средовый подход, персонифицированный подход, интегративный подход и др.)	1. Методологические подходы: культурно-исторический, опережающий, дефицитарный 2. Принципы: непрерывности, открытости,	1. Методологические подходы: средовый, кластерно-модульный, опережающий, дефицитарный 2. Принципы: ресурсного обеспечения,

2. Законодательные основы управления образованием	интегративности, духовно-нравственного воспитания, актуализации отечественного педагогического наследия)	актуализации творческого потенциала личности, интеграции неформального и неформального образования
<b>Организационно-содержательный компонент / Organizational and content component</b>		
1. Экспериментальная площадка (пилотный проект) – Государственный университет просвещения и его филиалы 2. Требования к программам развития профессионального мастерства 3. Описание процессов, механизмов и инструментов управления НППМ 4. Анализ эффективных практик управления региональным образованием	1. Анализ региональной программы развития образования 2. Разработка индивидуальных образовательных маршрутов 3. Реализация кластерно-модульного подхода к управлению непрерывным образованием специалистов	1. Организация непрерывного образования педагогов 2. Создание инновационных форм сопровождения непрерывного образования управленческих кадров и педагогических кадров (ресурсные центры внутрифирменного образования, неформальное и неформальное образование, конкурсы профмастерства)
<b>Рефлексивно-коррекционный компонент / Reflective and Correctional Component</b>		
1. Создание и реализация типовых аттестационных тестовых заданий 2. Представление тематики курсовых работ, рефератов, публикаций 3. Защита программ развития образования 4. Разработка критериев и показателей эффективности управления НППМ	1. Реализация типовых аттестационных тестовых заданий 2. Представление тематики курсовых работ, рефератов, публикаций 3. Защита программ развития образования 4. Разработка критериев и показателей эффективности управления НППМ	1. Проведение и экспертиза открытых уроков 2. Участие в конференциях, конкурсах, социально-воспитательных и патриотических мероприятиях 3. Разработка критериев и показателей эффективности управления НППМ

Предложенные выше разработки и научное обоснование многоуровневой модели управления НППМ в части описания исходных теоретико-методологических оснований построения модели согласуются с утвержденной Концепцией создания ЕФС и могут быть реализованы при построении инвариантного и вариативного компонентов модели управления НППМ.

**Ограничения.** В ходе проведения прикладного научного исследования проблемы при обобщении результатов не выявлены.

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

**Limitations.** During the applied research, no problems were identified in generalizing the results.

## Список источников / References

1. Зеер, Э.Ф., Крежовских, О.В. (2022). Концептуально-теоретические основы персонализированного образования. *Образование и наука*, 24(4), 11–39. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-4-11-39>  
Zeer, E.F., Krezhevskikh, O.V. (2022). Conceptual and theoretical foundations of personalised learning. *Education and science*, 24(4), 11–39. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-4-11-39>
2. Золотарева, А.В., Байбородова, Л.В., Груздев, М.В., Харисова, И.Г. (2023). Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски. *Образование и наука*, 25(9), 12–43. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-9-12-43>  
Zolotareva, A.V., Bayborodova, L.V., Gruzdev, M.V., Kharisova, I.G. (2023). Ensuring the unity of the federal system of scientific and methodological support for the professional development of teaching staff: opportunities and risks. *Education and Science*, 25(9), 12–43. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-9-12-43>
3. Золотарева, А.В., Мухамедьярова, Н.А., Харисова, И.Г., Ходырев, А.М. (2024). Состояние постдипломного сопровождения молодых педагогов в регионах Российской Федерации. *Образование и наука*, 26(10), 48–81. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-10-48-81>  
Zolotareva, A.V., Mukhamedyarova, N.A., Kharisova, I.G., Khodyrev, A.M. (2024). The state of postgraduate support for young teachers in the regions of the Russian Federation. *Education and Science*, 26(10), 48–81. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-10-48-81>
4. Исупова, Н.И., Соболева, Е.В., Кобелева, Г.А., Заславская, О.Ю. (2023). Применение интерактивного полифункционального облачного портфолио для построения и реализации индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся в ходе проектной деятельности. *Перспективы науки и образования*, 2(62), 641–657. DOI:10.32744/pse.2023.2.38  
Isupova, N.I., Soboleva, E.V., Kobeleva, G.A., Zaslavskaya, O.Yu. (2023). The use of the interactive multifunctional cloud portfolio for constructing and implementing individual educational routes for students in the course of project activities. *Perspectives of Science and Education*, 62(2), 641–657. (In Russ.). DOI:10.32744/pse.2023.2.38
5. Кичерова, М.Н., Ефимова, Г.З. (2020). Влияние неформального образования на человеческий капитал: поколенческий подход. *Интеграция образования*, 24(2), 316–338. DOI:10.15507/1991-9468.099.024.202002.316-338  
Kicherova, M.N., Efimova, G.Z. (2020). The Impact of Non-Formal Education on Human Capital: A Generational Approach. *Integration of Education*, 24(2), 316–338. (In Russ.). DOI:10.15507/1991-9468.099.024.202002.316-338
6. Козырев, В.А. (1999). *Гуманитарная образовательная среда: Языковая культура*. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена.  
Kozyrev, V.A. (1999). *Humanitarian educational environment: Linguistic culture: A monograph*. St. Petersburg: Publishing House of the A.I. Herzen Russian State Pedagogical University. (In Russ.).
7. Кхенну, К., Тури, Б., Черкауи, Л. (2025). Психолого-педагогические принципы в современном управлении образованием: влияние и перспективы развития. *Образование и наука*, 27(9), 57–74. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-3773>

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

Khennu, K., Touri, B., Cherkaoui, L. (2025). Psychological and pedagogical principles in modern educational management: influence and development prospects. *Education and Science*, 27(9), 57–74 (in Engl.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-3773>

8. Марон, А.Е., Резинкина, Л.В. (2023). Развитие современной инфраструктуры сопровождения непрерывного образования педагогических кадров: кластерно-модульный подход. *Человек и образование*, 1(74), 76–84. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410025111-7-1> (дата обращения: 18.06.2025). Maron, A.E., Rezinkina, L.V. (2023). Development of a Modern Infrastructure for Supporting Continuous Education of Teachers: A Cluster-Modular Approach. *Man and Education*, 1(74), 76–84. (In Russ.). URL: <https://chelovekiobrazovanie.RF/S181570410025111-7-1> (accessed: 18.06.2025). DOI:10.54884/S181570410025111-7
9. Марон, А.Е., Резинкина, Л.В. (2024). Отечественное педагогическое наследие. Авторские научные школы: современное прочтение. *Человек и образование*, 4, 28–36. DOI:10.54884/1815-7041-2024-81-4-28-36  
Maron, A.E., Rezinkina, L.V. Domestic Pedagogical Heritage. Author's Scientific Schools: A Modern Reading. *Man and Education*, 4, 28–36. (In Russ.). DOI:10.54884/1815-7041-2024-81-4-28-36
10. Марон, А.Е. (2023). Критериальные основания перераспределения полномочий в сфере образования между органами местного самоуправления и органами власти субъектов. *Человек и образование*, 3(76), 39–48. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56574445>.  
Maron, A.E. (2023). Criteria for the redistribution of educational authority between local government bodies and regional authorities. *Man and Education*, 3(76), 39–48. (In Russ.). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56574445>.
11. Миндзаева, Э.В., Абрамов, В.И. (2022). Мотивационное программно-целевое управление качеством образования: от модели до внедрения. *Человек и образование*, 2, 7–16. DOI:10.54884/S181570410020594-8  
Mindzaeva, E.V., Abramov, V.I. (2022). Motivational Program-Targeted Management of Education Quality: From Model to Implementation. *Man and Education*, 2, 7–16. (In Russ.). DOI:10.54884/S181570410020594-8
12. Наумкин, Н.И., Агеев, В.А., Садиева, А.Э., Анохин, А.В., Шекшаева, Н.Н., Забродина, Е.В. (2021). Разработка модели создания индивидуальных образовательных траекторий в инженерном образовании. *Интеграция образования*, 25(3), 513–531. DOI:10.15507/1991-9468.104.025.202103.513-531  
Naumkin, N.I., Ageev, V.A., Sadiyeva, A.E., Anokhin, A.V., Shekshaeva, N.N., Zbrodina, E.V. (2021). Development of a model for creating individual educational trajectories in engineering education. *Integration of education*, 25(3), 513–531. (In Russ.). DOI:10.15507/1991-9468.104.025.202103.513-531 (date of access: 03.10.2025).
13. Об утверждении концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров: распоряжение Минпросвещения России от 16 декабря 2020 г. № Р-174. (2020). М. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_403234/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403234/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (дата обращения: 10.07.2024).  
*On Approval of the Concept for Creating a Unified Federal System of Scientific and Methodological Support for Teachers and Managerial Personnel: Order No. R-174 of the Ministry of Education of the Russian Federation dated December 16, 2020.* (2020). Moscow. (In Russ.). URL:

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_403234/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403234/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (date of request: 10.07.2024).

14. *Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана: распоряжение Минпросвещения России от 27 августа 2021 г. № Р-201.* (2021). М. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_395866/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_395866/) (дата обращения: 12.07.2024).  
*On approval of methodological recommendations on the procedure and forms for diagnosing professional shortcomings of teachers and management personnel in educational organizations, with the possibility of obtaining an individual plan: Order of the Ministry of Education of the Russian Federation dated august 27 2021 No. P-201.* (2021). Moscow. (In Russ.). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_395866/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_395866/) (date of request: 12.07.2024).
15. *Об утверждении основ государственной политики Российской Федерации в области исторического просвещения: указ Президента Российской Федерации от 08 мая 2024 г. № 314.* (2024). М. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/84653.html> (дата обращения: 04.07.2024).  
*On Approval of the Fundamentals of the State Policy of the Russian Federation in the Field of Historical Education: Decree of the President of the Russian Federation No. 314 dated May 8, 2024.* (2024). Moscow. (In Russ.). URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/84653.html> (date of request: 04.07.2024).
16. *О направлении методических рекомендаций (вместе с Методическими рекомендациями по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров): письмо Минпросвещения России от 08 ноября 2021 г. № АЗ-872/08.* (2021). М. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_408186/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_408186/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/) (дата обращения: 11.07.2024).  
*On the direction of methodological recommendations (together with the "Methodological recommendations for the implementation of measures to form and ensure the functioning of a unified federal system of scientific and methodological support for teachers and management personnel): Letter from the Ministry of Education of the Russian Federation dated 08 November 2021 No. AZ-872/08.* (2021). Moscow. (In Russ.). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_408186/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_408186/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/) (date of request: 11.07.2024).
17. *О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. № 309.* (2024). М. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 05.07.2024).  
*On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the period up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated May 7, 2024.* (2024). Moscow (In Russ.). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (date of request: 04.07.2024).
18. Певзнер, М.Н., Букетов, В.О., Зайченко, О.М. (2000). *Педагогика открытости и диалога культур.* (М.Н. Певзнер, общ. ред.) М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.  
Pevzner, M.N., Buketov, V.O., Zaichenko, O.M. (2000). *Pedagogy of openness and dialogue of*

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)

Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров

*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)

Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff

*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

*cultures*. (M.N. Pevzner, general ed.). Moscow: Research Center for Quality Problems in Specialist Training. (In Russ.).

19. Пискунова, В.Е. (2025). Школьное управление как фактор профессионального развития педагога в условиях взаимодействия с педагогическим вузом. *Образование и наука*, 27(4), 175–194. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-4-175-194>  
Piskunova, V.E. (2025). School management as a factor in the professional development of a teacher in the context of interaction with a pedagogical university. *Education and Science*, 27(4), 175–194. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-4-175-194>
20. Подобеда, В.И., Марон, А.Е. (2009). *Практическая андрагогика. Книга 2. Опережающее образование взрослых*. (В.И. Подобеда, общ. ред.). СПб.: ИОВ РАО.  
Podobeda, V.I., Maron, A.E. (2009). *Practical andragogy. Book 2. Advanced education of adults*. (V.I. Podobeda, general editor). St. Petersburg: IOV RAO. (In Russ.).
21. Резинкина, Л.В., Марон, А.Е. (2015). *Развитие муниципальной педагогической системы непрерывного образования взрослых*. СПб.: ЛОИРО.  
Rezinkina, L.V., Maron, A.E. (2015). *Development of the Municipal Pedagogical System of Continuous Adult Education*. St. Petersburg: LOIRO. (In Russ.).
22. Резинкина, Л.В. (2015). Развитие непрерывного образования взрослых как универсальной метасистемы. *Бизнес. Образование. Право*, 3(32), 285–290. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24071115>.  
Rezinkina, L.V. (2015). Development of Continuing Adult Education as a Universal Metasystem. *Business. Education. Law*, 3(32), 285–290. (In Russ.). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24071115>.
23. Сергиенко, А.Ю., Соколова, И.И. (2023). Потенциал развития инфраструктуры школьной управленческой команды в новых условиях. *Человек и образование*, 1, 38–49. DOI:10.54884/S181570410025092-6  
Sergienko, A.Yu., Sokolova, I.I. (2023). The potential for developing the infrastructure of a school management team in new conditions. *Man and Education*, 1, 38–49. (In Russ.). DOI:10.54884/S181570410025092-6
24. Тарасов, С.В., Спасская, Е.Б., Проект, Ю.Л. (2025). Организационные факторы функционирования интеграционной модели взаимодействия педагогического вуза и региональной образовательной системы. *Образование и наука*, 27(1), 57–87. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-1-57-87>  
Tarasov, S.V., Spasskaya, E.B., Proekt, Yu.L. (2025). Organizational factors of functioning of the integration model of interaction between a pedagogical university and a regional educational system. *Education and Science*, 27(1), 57–87. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-1-57-87>
25. Темняткина, О.В. (2023). Механизмы формирующего оценивания в условиях дополнительного профессионального образования учителей. *Образование и наука*, 25(5), 106–134. URL: <https://www.edscience.ru/jour/article/view/3146/1157>.  
Temnyatkina, O.V. (2023). Mechanisms of formative assessment in the context of additional professional education of teachers. *Education and Science*, 25(5), 106–134. (In Russ.). URL: <https://www.edscience.ru/jour/article/view/3146/1157>.
26. Тихонова, Н.В., Ратнер, Ф.Л., Вергасова, И.Я. (2024). Наставничество в образовании: анализ зарубежных практик и их применимость в условиях России. *Образование и наука*, 26(5), 124–151. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-5-124-151>  
Tikhonova, N.V., Ratner, F.L., Vergasova, I.Ya. (2024). Mentoring in education: analysis of

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

- foreign practices and their applicability in the Russian context. *Education and Science*, 26(5), 124–151. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-5-124-151>
27. Топоровский, В.П., Моштаков, А.А. (2019). *Осваиваем идеи кластерного подхода в системе среднего профессионального образования (в вопросах и ответах)*. СПб.: ЛОИРО. Toporovsky, V.P., Moshtakov, A.A. (2019). *Mastering the Ideas of the Cluster Approach in the System of Secondary Vocational Education (in Questions and Answers)*. St. Petersburg: LOIRO. (In Russ.).
28. Федорова, В.А., Кубрушко, П.Ф., Дубицкий, В.В., Феоктистов, А.В. (2022). Профессионально-педагогическое образование в России на современном этапе: концептуальный подход. *Образование и наука*, 24(7), 11–44. DOI:10.17853/1994-5639-2022-7-11-44  
Fedorova, V.A., Kubrushko, P.F., Dubitsky, V.V., Feoktistov, A.V. (2022). Professional and pedagogical education in Russia at the present stage: a conceptual approach. *Education and Science*, 24(7), 11–44. (In Russ.). DOI:10.17853/1994-5639-2022-7-11-44
29. Хуторской, А.В. (2008). *Педагогическая инноватика*. М.: Издательский центр «Академия».  
Khutorskoy, A.V. (2008). *Pedagogical Innovations*. Moscow: Publishing Center «Academy». (In Russ.).
30. Asmare, M.A. (2025). Teachers' experiences of continuous professional Development: Implications for policy and practice. *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101514>
31. Bagnall, R.G. (2000). Lifelong learning: concepts and conceptions. *International Journal of Lifelong Education*, 19(1), 20–35. URL: <https://libgen.ggfwws.net/ireader/29034638> (date of access: 29.09.2025).
32. Batiibwe, M.S.K. Using Cultural Historical Activity Theory to understand how emerging technologies can mediate teaching and learning in a mathematics classroom: a review of literature. *RPTTEL*, 14(12). <https://doi.org/10.1186/s41039-019-0110-7>
33. Cordingley, P., Huggins, S., Greany, T., Buckley, N., Coles-Jordan, D., Crisp, B., Saunders, L., Coe, R. (2015). *Developing Great Teaching: Lessons from the international reviews into effective professional development*. Teacher Development Trust. URL: <https://docs.edtechhub.org/lib/LLH3AAD5>.
34. Edwards, A. (2017). *Cultural-Historical Theory and Pedagogy: The Influence of Vygotsky on the Field*. In: (R. Maclean, (eds.) *Life in Schools and Classrooms. Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects*, vol 38. Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3654-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3654-5_10)

## Информация об авторах

Абрам Евсеевич Марон, доктор педагогических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Государственный университет просвещения (ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1422-8028>, e-mail: [sofamaron@mail.ru](mailto:sofamaron@mail.ru)

Александра Юрьевна Сергиенко, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник, Государственный университет просвещения (ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1865-8217>, e-mail: [ayusergienko@gmail.com](mailto:ayusergienko@gmail.com)

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

*Павел Константинович Фатчихин*, начальник Управления регионального развития Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения (ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8903-5062>, e-mail: [pk.fatchikhin@eduprosvet.ru](mailto:pk.fatchikhin@eduprosvet.ru)

*Виктория Олеговна Селезнева*, начальник отдела развития региональных управленческих механизмов Управления регионального развития Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения (ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5660-1820>, e-mail: [vo.selezneva@eduprosvet.ru](mailto:vo.selezneva@eduprosvet.ru)

### **Information about the authors**

*Abram E. Maron*, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Leading Researcher, State University of Education, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1422-8028>, e-mail: [sofamaron@mail.ru](mailto:sofamaron@mail.ru)

*Aleksandra Yu. Sergienko*, Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Researcher, State University of Education, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1865-8217>, e-mail: [ayusergienko@gmail.com](mailto:ayusergienko@gmail.com)

*Pavel K. Fatchihin*, Head of the Department for Regional Development, Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Workers, State University of Education, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8903-5062>, e-mail: [pk.fatchikhin@eduprosvet.ru](mailto:pk.fatchikhin@eduprosvet.ru)

*Victoria O. Selezneva*, Head of the Unit for the Development of Regional Managerial Mechanisms, Department for Regional Development, Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Workers, State University of Education, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5660-1820>, e-mail: [vo.selezneva@eduprosvet.ru](mailto:vo.selezneva@eduprosvet.ru)

### **Вклад авторов**

Марон А.Е. – теоретический обзор, анализ и обобщение результатов.

Сергиенко А.Ю. – теоретический обзор, описание и интерпретация данных.

Фатчихин П.К. – теоретический обзор, анализ и обобщение.

Селезнева В.О. – обработка данных, оформление статьи.

### **Contribution of the authors**

Abram E. Maron – theoretical review, analysis, summary of results.

Aleksandra Yu. Sergienko – theoretical review, description, interpretation of data.

Pavel K. Fatchihin – theoretical review, analysis, summary.

Victoria O. Selezneva – data processing, article preparation.

### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflicts of interests.

Марон А.Е., Сергиенко А.Ю., Фатчихин П.К., Селезнева В.О. (2026)  
Научные основы построения многоуровневой модели управления непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров  
*Психолого-педагогические исследования*, 18(1), 149—163.

Maron A.E., Sergienko A.Y., Fatchihin P.K., Selezneva V.O. (2026)  
Scientific basis of construction of multi-level model of management continuous improvement of professional competence of pedagogical and managerial staff  
*Psychological-Educational Studies*, 18(1), 149—163.

Поступила в редакцию 05.08.2025  
Поступила после рецензирования 04.02.2026  
Принята к публикации 01.03.2025  
Опубликована 30.03.2026

Received 2025.08.05  
Revised 2026.02.04  
Accepted 2026.03.01  
Published 2026.03.30