

УДК 371

<https://doi.org/10.25587/2587-5604-2026-3-84-92>

Оригинальная научная статья

Адаптация бизнес-методов к управлению школой (научный обзор)

А.Д. Николаева¹, А.В. Чудиновских²¹Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова,
г. Якутск, Российская Федерация²Гимназия-Центр глобального образования, г. Якутск, Российская Федерация

✉*allanikol@list.ru

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена возрастающим давлением на школы со стороны внешней среды (ужесточение контроля, запросы родителей, рыночные механизмы в образовании), что требует поиска новых управленческих инструментов. Однако механическое перенесение корпоративных моделей в образовательную сферу часто приводит к конфликту ценностей. В связи с этим возникает острая необходимость в теоретическом обосновании границ и способов адаптации бизнес-подходов, не разрушающих педагогическую миссию школы. *Цель* исследования – теоретическое обоснование возможности и специфики адаптации бизнес-методов к управлению общеобразовательной организацией с выделением критериев их релевантности школьной среде. *Задачи исследования*: 1) провести анализ научной литературы и существующих управленческих практик по применению бизнес-инструментов в образовании; 2) выявить внутренние и внешние предпосылки внедрения бизнес-методов в школьный менеджмент; 3) разработать и обосновать систему критериев (характеристик) адаптированности бизнес-метода для школы; 4) определить принципы и ограничения трансформации бизнес-подходов с учетом социальной природы образовательной организации. Применялись *методы* теоретического анализа и синтеза для выделения существенных характеристик бизнес-методов и их проекции на школьное управление; сравнительно-сопоставительный метод для выявления общего и различного в управлении коммерческими и образовательными организациями; метод моделирования для построения системы предпосылок и критериев адаптации. Эмпирические исследования не проводились, выводы основаны на логическом обобщении имеющихся теоретических и практических данных. *Полученные результаты*: выделены внутренние (необходимость оптимизации ресурсов, рост управленческой нагрузки) и внешние (нормативные требования, социальный заказ) предпосылки применения бизнес-инструментов; обоснованы три ключевые характеристики адаптированности метода: информационно-управленческая (соответствие циклам сбора и обработки данных о школе), административно-организационная (совместимость со структурой управления школой) и социально-педагогическая релевантность (соответствие воспитательным и развивающим целям); доказано, что прямое заимствование бизнес-подходов невозможно, однако их содержательное преобразование позволяет повысить эффективность управления при условии соблюдения педагогических принципов и сохранения гуманистической направленности школы. *Перспективы исследования*: дальнейшая разработка практических механизмов адаптации конкретных бизнес-инструментов (проектный менеджмент, бережливое производство, КРІ-системы) к деятельности школы, разработка критериев оценки эффективности их внедрения, а также эмпирическая проверка предложенных теоретических моделей в реальных образовательных учреждениях.

Ключевые слова: управление школой, бизнес-методы, адаптированность, школьный менеджмент, эффективность управления, педагогическая целесообразность, предпосылки, релевантность управленческих инструментов, критерии адаптации, управленческая практика.

Финансирование. Исследование не имело финансовой поддержки.

Для цитирования: Николаева А. Д., Чудиновских А. В. Адаптация бизнес-методов к управлению школой (научный обзор). *Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия «Педагогика. Психология. Философия»*. 2026: 43 (3): С. 84-92. DOI: 10.25587/2587-5604-2026-3-84-92

Original article

Adapting business methods to school management: an academic review

Alla D. Nikolaeva^{1*}, Alexander V. Chudinovskikh²

¹ M.K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russian Federation

² Gymnasium – Center for Global Education, Yakutsk, Russian Federation

✉ *allanikol@list.ru

Abstract

The relevance of this study stems from the increasing pressure exerted on schools by the external environment (stricter oversight, parental demands, and market mechanisms in education), which necessitates the search for new management tools. However, the mechanical transfer of corporate models to the educational sphere often leads to a conflict of values. Consequently, there is an urgent need for a theoretical rationale regarding the limits and methods of adapting business approaches without undermining the school's pedagogical mission. The study aims to provide a theoretical justification for the feasibility and specific nature of adapting business methods to the management of a general education institution, while identifying criteria for their relevance to the school environment. The research objectives are: 1) to analyze scientific literature and existing management practices regarding the use of business tools in education; 2) to identify the internal and external prerequisites for introducing business methods into school management; 3) to develop and substantiate a system of criteria (characteristics) for the adaptability of business methods to schools; and 4) to define the principles and limitations of transforming business approaches, taking into account the social nature of educational organizations. Methods of theoretical analysis and synthesis were employed to identify the essential characteristics of business methods and project them onto school management; a comparative method was used to identify similarities and differences between the management of commercial and educational organizations; ...a modeling method used to construct a system of prerequisites and criteria for adaptation. No empirical research was conducted; the conclusions are based on a logical synthesis of existing theoretical and practical data. Results obtained: internal prerequisites (need for resource optimization, increased managerial workload) and external prerequisites (regulatory requirements, social mandates) for the application of business tools were identified; three key characteristics of the method's adaptability were substantiated: informational-managerial (alignment with school data collection and processing cycles), administrative-organizational (compatibility with the school's management structure), and socio-pedagogical relevance (alignment with educational and developmental goals); it was demonstrated that while the direct adoption of business approaches is not feasible, their substantive transformation can enhance management efficiency, provided that pedagogical principles are observed and the school's humanistic orientation is preserved. Research prospects: further development of practical mechanisms for adapting specific business tools (project management, lean production, KPI systems) to school operations; development of criteria for evaluating the effectiveness of their implementation; and empirical validation of the proposed theoretical models in actual educational institutions.

Keywords: school management, business methods, adaptability, school administration, management efficiency, pedagogical appropriateness, prerequisites, relevance of management tools, adaptation criteria, management practice

Funding: The study received no financial support.

For citation: Nikolaeva A.D., Chudinovskikh A.V. Adaptation of business methods to school management: an academic review. *Vestnik of North-Eastern Federal University. Pedagogics. Psychology. Philosophy*. 2026; 43 (3): Pp. 84-92. DOI: 10.25587/2587-5604-2026-3-84-92

Введение

Современная школа функционирует в условиях усиления требований к качеству образования, ограниченности ресурсов и необходимости оперативного реагирования на внешние изменения. В этой связи управленческие практики, зарекомендовавшие себя в коммерческом секторе, всё чаще рассматриваются как потенциальный ресурс для совер-

шенствования внутришкольного управления. Однако специфика образовательной организации – её социальная миссия, нормативная регламентация, множественность участников и неоднозначность результатов – ставит под сомнение возможность прямого переноса бизнес-методов в школу. Возникает задача их содержательной и организационной адаптации, которая учитывала бы цели образования, особенности педагогического труда и условия функционирования школы. Актуальность исследования определяется необходимостью найти баланс между управленческой эффективностью и сохранением гуманистической природы образования.

Результаты и обсуждение

В ходе анализа определено, что адаптация бизнес-методов к управлению школой предполагает их преобразование с учётом целей, структуры, функций и участников образовательного процесса. При этом адаптация бизнес-методов представляет собой процесс их содержательного и организационного приспособления к целям образования, особенностям педагогического труда, составу участников образовательных отношений и условиям функционирования школы [1]. В этой связи под возможностями адаптации бизнес-методов мы будем понимать совокупность условий, требований и обстоятельств, определяющих целесообразность и результативность использования конкретного метода в образовательной организации, под ограничениями – факторы, ограничивающие адаптационные возможности применения бизнес-методов в школе.

Возможности адаптации бизнес-методов в управлении школой в статье рассматриваются в совокупности с внутренними и внешними предпосылками, как предварительные условия.

Внутренние предпосылки. *Психологическая и профессиональная готовность субъекта управления школой.* По мнению Т. И. Шамовой директор школы «...обеспечивает достижение согласованности, упорядоченности взаимодействий всех участников педагогического процесса...» [2], что раскрывает психологическую составляющую качества личности директора. В дополнение А. В. Морозов считает, что для успешного выполнения управленческой деятельности «...необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также моральная готовность работника принять данную роль, и, наконец, его последующая активность» [3]. Ученый акцентирует внимание на личностных качествах директора, что эффективность зависит от психологической готовности, знаний, умений, то есть уровня профессиональной подготовки директора школы, а в ряде случаев уровень образования, стаж и опыт работы оказываются менее значимыми, чем личностные свойства человека, принимающего решение (творческие способности; эмоциональная устойчивость; склонность к риску; самооценка; экстраверсия и интроверсия) [3]. Эти качества можно интерпретировать как субъективные условия применения бизнес-методов в управлении школой.

С позиции профессиональной готовности руководителя Ю. А. Конаржевский отмечает, что внутришкольное управление в принципе своем все еще представляет собой контроль и руководство и в большинстве школ находится на уровне 40-х годов [4]. В. А. Ясвин замечает, что во всём мире система образования, как общего, так и профессионального, постоянно отстаёт от требований общества в целом и бизнеса в частности [5].

В данном контексте рассмотрим подходы исследователя А. В. Морозова. Ученый отмечает, что навыки умелого применения технологий в условиях конкуренции среди образовательных организаций; знания в области финансово-правовых вопросов; использование информационных банков данных, коммерческая смекалка стали не просто необходимыми

в управленческой деятельности, стали существенно значимыми аспектами управления образованием [3]. Иными словами, наряду с качественным выполнением задач, стоящими перед школой на основе педагогики, психологии, философии и др. директор школы должен также учитывать экономический и иные аспекты, которые можно рассматривать как дополнительный фактор, способствующий улучшению внутренней воспитывающей среды школы.

Таким образом, к субъективным возможностям использования бизнес-методов относится совокупность психологических и профессиональных качеств личности, которые образуют потенциал субъекта управления школой, в том числе его готовность к применению бизнес-методов, то есть принятия управленческого решения при всех возникающих ситуациях образовательной организации и задач планового характера.

Внешние предпосылки. Отметим, что применение бизнес-методов в школе коррелируется с данными, полученными руководителем в ходе аналитической работы всех уровней управления. А. В. Морозов уточняет, что качество выполнения управленческой деятельности зависит от «характера стоящей перед руководителем задачи, объем и качество имеющейся у него информации» [3]. Схематично цикл обмена аналитической информацией мониторинговой службы в школе, от которой зависит принятие управленческого решения представлен на рисунке 1.



Рис. Цикл обмена аналитической информации мониторинговой службы школы
Fig. Analytical information exchange cycle of the school monitoring service

Вариативность бизнес-методов существующих сегодня в практике довольно широка. Руководитель, опираясь на объективную информацию, данные, полученные в результате аналитико-мониторинговых мероприятий в организации, выбирает такой метод, который показал бы эффективность, то есть позволил бы в кратчайшие сроки получить необходимый управленческий результат.

Информационный аспект в работе влияет на мотив принятия управленческого решения, на основании данных формируется потребность в управленческой деятельности. В этой связи получение нужной объективной информации создаёт внутренние предпосылки возможности применения бизнес-методов. Следовательно, единой адаптивной характеристикой применения бизнес-методов в школе может выступать *информационно-управленческая релевантность*. Она отражает способность бизнес-метода быть применённым не формально, а на основе анализа фактического состояния образовательной организации,

то есть качественных и количественных данных, выявленных дефицитов. Данная характеристика позволяет определить, насколько выбранный метод соответствует конкретной управленческой ситуации, уровню готовности школы к изменениям, имеющимся ресурсам и целям её развития.

Внутренние предпосылки. Надо отметить, что внутренние предпосылки возможностей применения бизнес-методов в большей степени относятся к ресурсному и информационному аспектам: финансы, нормативная база, кадровые условия и др. Указанные аспекты могут быть дополнены уровнем технической оснащенности конкретного подразделения или организации в целом; степенью компетентности персонала; количеством времени для подготовки и осуществления решения; особенностями социально-психологического климата коллектива и др. [3].

Отметим, что школы, как социальные организации, обладают следующими внутренними условиями: наличие единой цели (обучение и воспитание учащихся); формализация отношений (регуляция поведения членов организации); иерархия отношений; распределение функций (полномочий и обязанностей); наличие коммуникации (правила и нормы) и др. [6]. В связи с этим на практике бизнес-метод не может применяться руководителем школы механически. Его адаптивной характеристикой выступает *административно-организационная релевантность* в соответствии с внутренними условиями, то есть содержанию, процедурам, ожидаемым результатам, целям, структуре и функциям школы.

Таким образом, использование бизнес-методов в условиях управления школой, как самоорганизующегося процесса может быть возможным, если они отвечают следующим принципам: адекватность проблемам управления школой; нет противоречия целеполаганию школы; применение с целью достижения обозначенных результатов управления организацией; соответствие той или иной функции управления школой (анализ, планирование, организация, контроль, оценка и др.); развитие (оптимизация) процессов управления школой.

Очевидно, что применение бизнес-методов с целью развития образования должно быть сопряжено с учетом психолого-педагогических особенностей, контингента учащихся, педагогов и родителей. В данном контексте академик РАО В. П. Беспалько выражает критичное мнение: «образование – это не бизнес, а ключевые принципы бизнеса: конкуренция и подотчетность не могут к нему быть применены, чтобы стимулировать его прогресс, так как противоречат природе как образования, так и человека» [7]. Здесь же стоит привести в дополнение слова Р. Х. Шакурова (1990-е), который отмечал, что «бездетная педагогика» и «обесчеловеченная» наука управления – это печальные результаты игнорирования социально-психологического фактора [8]. Категоричные мнения ученых основываются на мысли о том, что школа – это организация, выполняющая социальную функцию и применение бизнес-методов даже в реализации маркетинга будет с целью развития образовательного процесса. Как отмечает Т. И. Шамова, школе должно быть позволено введение рыночной системы (контракты, договоры, маркетинг и т.д.) [2], что указывает на диалектичность поставленной проблемы в исследовании.

Так, в отличие от коммерческой организации, школа осуществляет не только организационно-экономические функции, но и обучение, воспитание, развитие личности обучающихся. Поэтому управленческие решения в школе должны учитывать неоднозначность образовательных результатов, многообразие интересов участников образовательных отношений, нормативную регламентацию деятельности и невозможность сведения качества образования исключительно к количественным показателям. Такое отличие, на наш взгляд,

не позволило применению бизнес-методов приобрести массовый характер. Сегодня ключевыми идеями управления школами являются педагогические, что указывает на то, что образование по своей природе консервативно и несмотря на, казалось бы, отсутствие препятствующих условий адаптации бизнес-методов существует риск формализации системы, что может привести к снижению эффективности образовательной организации [9]. С другой стороны, отсутствие применения методов менеджмента также может повлиять на развитие организации, что в дополнение к вышесказанному обосновывает необходимость в грамотной адаптации бизнес-методов в условиях школьного образования.

Известно, что современное управление школой основано на принципах сотрудничества, партисипативности, демократизации, учета влияния действий администрации и сотрудников на развитие личности учащегося. В этой связи уточнение границы, где применять научный менеджмент и его методологию, а где руководствоваться педагогическими принципами до сих пор остаётся открытым вопросом, требующим отдельного исследования.

В контексте раскрытия внешних предпосылок Н. С. Майер выделяет следующие признаки, присущие как образовательному, так и производственному процессам: непрерывность, цикличность, деление на основные и вспомогательные процессы, наличие конечного продукта и др. [10, 11, 12, 13, 14, 15]. В связи с этим адаптацию бизнес-методов в управлении школой целесообразно рассматривать не как их прямое заимствование, а как содержательно-функциональное преобразование с учетом специфики образовательной организации. Единой характеристикой такой адаптации выступает *социально-педагогическая релевантность* бизнес-метода, то есть его способность сохранять управленческую эффективность при соответствии целям образования, особенностям участников образовательных отношений и условиям системы школьного образования. Таким образом, метод должен быть направлен на совершенствование управленческих процессов и образовательных результатов, а не на коммерциализацию содержания деятельности школы.

Таким образом, адаптация бизнес-методов отражает учет совокупности внутренних и внешних предпосылок, к которым по итогу анализа относятся следующие: *психологическая готовность и профессиональные качества субъекта управления школой, информационно-управленческая, административно-организационная, социально-педагогическая релевантность бизнес-методов.*

Как известно, школа как объект управления обладает рядом специфических характеристик: социальной направленностью, нормативной регламентированностью, многообразием участников образовательных отношений и особым характером образовательных результатов. Это исключает возможность прямого переноса бизнес-методов в школьное управление, однако не отменяет их практической значимости. Напротив, выявленные проблемы стратегического планирования, использования данных, организации внутренних процессов, управления персоналом и оценки эффективности подтверждают необходимость адаптации современных бизнес-подходов к условиям образовательной организации. В связи с этим необходимо рассматривать практические аспекты применения бизнес-методов в управлении школой, включая методы стратегического управления, управления на основе данных, использования лучших практик и устойчивого организационного развития.

Заключение

Проведённый теоретический анализ показал, что адаптация бизнес-методов к управлению школой является сложным, многомерным процессом, требующим учёта как управленческих, так и педагогических аспектов. Выявлены возможности (психологическая

и профессиональная готовность руководителя, наличие объективной информации, ресурсное обеспечение) и ограничения (специфика образования как социального института, нормативная регламентация, множественность интересов участников). В качестве адаптивных характеристик предложены информационно-управленческая, административно-организационная и социально-педагогическая релевантность, которые позволяют оценить применимость конкретного бизнес-метода в условиях школы. Установлено, что прямое механическое перенесение неэффективно, однако содержательно-функциональное преобразование бизнес-инструментов способно повысить качество управления при условии сохранения педагогических принципов. Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую проверку выделенных критериев и разработку практических рекомендаций по адаптации конкретных методов (стратегическое планирование, управление на основе данных, оценка эффективности) в различных типах образовательных организаций.

Л и т е р а т у р а

1. Адаптация в управлении. GANTBPM. URL: <https://gantbpm.ru/topics/adaptatsiya-v-upravlenii/> (Дата обращения: 14.08.2026).
2. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. *Управление образовательными системами*. Москва: ВЛАДОС; 2001: 319.
3. Морозов А. В. Особенности управленческой деятельности современного руководителя образовательной организации. Москва : ФГБНУ «ИУО РАО», 2017: 178.
4. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000: 224.
5. Ясвин В. А. Актуальное образование: опыт разработки концепций и проектов. Москва : Народное образование, 2021: 182.
6. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5675893/page:13/> (Дата обращения: 14.08.2026).
7. Беспалько В. П. Образование – не бизнес, это хобби! *Народное образование*. 2011: 1404 (1): 39-45. EDN NDOISN.
8. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва : Просвещение, 1990: 206.
9. Управление школой: теоретические основы и методы. Под редакцией В. С. Лазарева. Москва : Центр социальных и экономических исследований. 1997: 336.
10. Майер Н. С. Применение модели управления качеством «Шесть сигм» в образовательном процессе. *Высшее образование сегодня*. 2020: (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-modeli-upravleniya-kachestvom-shest-sigm-v-obrazovatelnom-protseesse> (Дата обращения: 15.02.2026).
11. Грабарь В.В., Лобанов С.В., Гордеев Ю.М. Модели управления школой: от ручного управления к управлению посредством программ *Тенденции развития науки и образования*. 2023: 104 (1): 96-101.
12. Анисимова Т. С., Шпилева И. Е. Бизнес-технологии в образовании. *Концепт*. 2015: (07). URL: <http://ekoncept.ru/2015/75128.htm>. (Дата обращения 08.05.2026).
13. Исканиева О. Б. Современные подходы к управлению образовательной организации. *Актуальные исследования*. 2023: 23 (153): 88-92. URL: <https://apni.ru/article/6461-sovremennie-podkhodi-k-upravleniyu-obrazovate>. (Дата обращения 12.05.2026).
14. Шумилова А. А. Современные действенные методы управления образовательной организацией. *Молодой ученый*. 2022: 19 (414): 206-207. URL: <https://moluch.ru/archive/414/91353>. (Дата обращения 18.06.2026).
15. Шпилева И. Е., Анисимова Т. С. Бизнес-технологии в образовании. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2015:7: 116–120. URL: <http://e-koncept.ru/2015/75128.htm>. (Дата обращения 18.12.2025).

References

1. Adaptation in Management. GANTBPM. Available at: <https://gantbpm.ru/topics/adaptatsiya-v-upravlenii/> (accessed: 14 August 2026). (in Russian).
2. Shamova T. I., Tretyakov P. I., Kapustin N. P. *Management of Educational Systems*. Moscow: VLADOS; 2001:319 (in Russian).
3. Morozov A.V. *Specifics of the Managerial Activity of a Modern Educational Organization Head*. Moscow: FGBNU "IUO RAO", 2017:178 (in Russian).
4. Konarzhevsky Yu.A. *Management and Intrascchool Administration*. Moscow: Center "Pedagogicheskii Poisk", 2000:224 (in Russian).
5. Yasvin V.A. *Relevant Education: Experience in Developing Concepts and Projects*. Moscow: Narodnoye Obrazovaniye, 2021:182 (in Russian).
6. Managerial Activity of the Head of an Educational Institution. StudFiles. Available at: <https://studfile.net/preview/5675893/page:13/> (accessed: 14 August 2026) (in Russian).
7. Bepalko V.P. Education Is Not a Business, It Is a Hobby! *Narodnoye Obrazovaniye*. 2011;1404(1):39–45. EDN NDOISN (in Russian).
8. Shakurov R.Kh. *Socio-Psychological Foundations of Management: The Leader and the Teaching Staff*. Moscow: Prosveshcheniye, 1990:206 (in Russian).
9. Lazarev V.S. (ed). *School Management: Theoretical Foundations and Methods*. Moscow: Center for Social and Economic Research. 1997:336 (in Russian).
10. Mayer N.S. Application of the "Six Sigma" quality management model in the educational process. *Higher Education Today*. 2020;(6). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-modeli-upravleniya-kachestvom-shest-sigm-v-obrazovatelnom-protsesse> (accessed: 15 February 2026) (in Russian).
11. Grabar V.V., Lobanov S.V., Gordeev Yu.M. School management models: from manual management to program-based management. *Trends in the Development of Science and Education*. 2023:104(1):96–101 (in Russian).
12. Anisimova T.S., Shpilevaya I.E. Business technologies in education. *Koncept*. 2015;(07). Available at: <http://ekonscept.ru/2015/75128.htm>. (accessed 08 May 2026) (in Russian).
13. Iskalieva O.B. Modern approaches to managing an educational organization. *Current Research*. 2023;23(153):88–92. Available at: <https://apni.ru/article/6461-sovremennie-podkhodi-k-upravleniyu-obrazovatelnykh-organizatsiy>. (accessed 12 May 2026) (in Russian).
14. Shumilova A.A. Modern effective methods for managing an educational organization. *Young Scientist*. 2022;19(414):206–207. Available at: <https://moluch.ru/archive/414/91353> (accessed 18 June 2026) (in Russian).
15. Shpilevaya I.E., Anisimova T.S. Business technologies in education. *Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"*. 2015;7:116–120. Available at: <http://e-konscept.ru/2015/75128.htm> (accessed: 18 December 2025) (in Russian).

Сведения об авторах

НИКОЛАЕВА Алла Дмитриевна – д. пед. н., профессор кафедры педагогики и психологии Педагогического института, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, г. Якутск, Российская Федерация, ORCID: 0009-0009-6180-2924, SPIN-код: 9094-2430, e-mail: allanikol@list.ru

ЧУДИНОВСКИХ Александр Владимирович – к. пед. н., директор МОБУ «Гимназия-Центр глобального образования», г. Якутск, Российская Федерация, ORCID 0000-0000-0000-0000.

e-mail: alexchudinovskih@mail.ru

Information about the author

NIKOLAEVA Alla Dmitrievna – Dr. Sci. (Pedagogics), Professor, Department of Pedagogy and Psychology, Teacher Training Institute, M.K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russian Federation, ORCID: 0009-0009-6180-2924, SPIN code: 9094-2430, e-mail: allanikol@list.ru

CHUDINOVSKIKH Aleksandr Vladimirovich – Cand. Sci. (Pedagogics), Director of the Gymnasium-Center for Global Education, Yakutsk, Russian Federation, ORCID 0000-0000-0000-0000, e-mail: alexchudinovskih@mail.ru

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Author's contributions

Both authors made an equivalent contribution to the publication.

Конфликт интересов

Один из авторов – Николаева Алла Дмитриевна – является членом редакционного совета журнала «Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Vestnik of North-Eastern Federal University. Серия «Педагогика. Психология. Философия». Pedagogics. Psychology. Philosophy» и не участвовал в редакционной рецензии этой статьи. Авторам неизвестно о каком-либо другом потенциальном конфликте интересов, связанном с этой рукописью.

Conflict of interests

One of the authors – *Nikolaeva* Alla Dmitrievna – is a member of the Editorial Board of “Vestnik of North-Eastern Federal University. Pedagogics. Psychology. Philosophy” and did not participate in the editorial review of this manuscript. The authors are not aware of any other potential conflict of interest relating to this article.

Поступила в редакцию/Submitted 27.07.2026

Поступила после рецензирования / Revised 31.08.2026

Принята к публикации/Accepted 21.09.2026