Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2026. № 2 (311). С. 42–47.
Izvestia Voronezh State Pedagogical University. 2026. (2), 42–47.

Научная статья
УДК 373
DOI: 10.47438/2309-7078_2026_2_42.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ МНОГОУРОВНЕВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМ ВОСПИТАНИЯ В СТРУКТУРЕ «РЕГИОН – МУНИЦИПАЛИТЕТ – ШКОЛА»

Людмила Михайловна Перминова[1], Лариса Ивановна Осечкина[2]

Государственный университет просвещения[1, 2]
Россия, Москва

[1]*Профессор, доктор педагогических наук, профессор кафедры непрерывного образования, e-mail: lum1030@yandex.ru*
[2]*Заместитель начальника управления организации и контроля качества образовательной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент, e-mail: li.osechkina@guppros.ru*

Аннотация. Стабилизация российского общества происходит в условиях геоглобального многополярного мира, важнейшим инструментом которого является информация. В этих условиях необходимы технологические инструменты и механизмы управления развитием образования, обладающие максимальной информационной емкостью, технологичностью и адаптивностью, возможностью тиражирования в системе «регион – муниципалитет – школа». Проектирование управления и само управление проектами выступают оптимальным средством при решении комплекса воспитательных задач.

Ключевые слова: информационное общество, система «регион – муниципалитет – школа», проект, многоуровневая модель, управление, развитие, система воспитания.

Для цитирования: *Перминова Л.М., Осечкина Л.И.* Проектирование многоуровневой модели управления развитием систем воспитания в структуре «регион – муниципалитет – школа» // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2026. № 2. С. 42–47. DOI: 10.47438/2309-7078_2026_2_42.

Введение

Социально-педагогическую основу проектирования процессов управления развитием систем воспитания на региональном, муниципальном и школьном уровнях составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, Указ Президента Российской Федерации от 19 декабря 2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года», Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.», Распоряжение Правительства от 29 ноября 2024 г. № 2403-р «Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» и другие нормативные и правовые документы.

В последние тридцать пять лет (по В.С. Стёпину, данный период – транзитивная фаза развития общества) активизируется внимание к теории и практике процесса обучения. Выражается это, в частности, в поиске гуманистической методологии обучения, в разработке новых теорий обучения и технологий учебного процесса. Постсоветская России – это общество, еще не выработавшее системный комплекс гуманистических ценностей и аксиологические ориентиры к организации воспитательного процесса. Вопросы воспитания и управления развитием систем воспитания разрабатывались в этом социуме в русле идей либерального гуманизма (свободного развития личности, уважения прав и свобод ученика). Данные идеи озвучивались и уточнялись в научных школах Л.И. Новиковой – Н.Л. Селивановой – В.А. Караковского, Т.И. Шамовой – П.И. Третьякова и их последователями (С.Г. Воровщиковым, В.И. Зверевой, В.Е. Цибульниковой), а также А.Я. Данилюком и А.М. Кондаковым, С.В. Дармодехиным, М.И. Рожковым и др. Вопросы аксиологического кризиса в образовании и в целом в мире, для которого характерны риски в сфере воспитания, нравственная деформация личности, раскрыты С.В. Ивановой и О.Б. Ивановым [1]. «Концепция духовно-нравственного воспитания российских школьников», в

© Перминова Л.М., Осечкина Л.И.., 2026

которой изложен системный комплекс российских ценностей воспитания, разработана и утверждена в соответствии с требованиями закона «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 7) только в 2010 г. Эффективность управления развитием локальных систем образования и воспитания на примере лицея № 1502 (при МЭИ), гимназии № 1504 (г. Москва), стратегии форсайт-образования в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации указана в работах [2; 5; 6].

Изучение и анализ философской, педагогической, методической литературы позволили обосновать философско-педагогические положения гуманистического воспитания и управления развитием систем воспитания в условиях стабилизации современного российского образования. При этом мы использовали интегративный подход, поскольку интеграция придает объекту новое качество благодаря распределению ресурсов в рамках системы.

Можно констатировать, что сейчас главную роль в научно-технологическом прогрессе стран геоглобального мира, в рамках которого развивается Россия, играет именно образование, а воспитание, служащее его ценностным стержнем, имеет «догоняющий» характер. В качестве методологии воспитания выбраны культурно-антропологический, культурологический и аксиологический подходы, выражающие сущность «гуманистического конструктивного реализма» (В.А. Лекторский).

Опора на культурно-антропологический, системный и деятельностный подходы, интеграция всего лучшего, что накоплено в теории и практике воспитания (принципов, содержания, кадровой политики, опыта организаций), позволяют разработать инструменты управления развитием систем воспитания на региональном, муниципальном и школьном уровнях на базе проектного подхода.

В свете междисциплинарной методологии применительно к образовательным системам принципами проектирования процессов управления развитием систем воспитания на региональном, муниципальном и школьном уровнях являются:

1) признание в качестве ценностей воспитания феноменов «человек», «семья», «труд», «знания», «культура» (в частности, «коммуникативная культура»), «Отечество», «Земля», «мир»;

2) управление процессом, а не личностью;

3) природосообразность воспитания;

4) культуросообразность воспитания;

5) дифференцированный подход;

6) личностный подход;

7) интеграция ресурсов (теоретических, практических, прикладных);

8) сочетание проектирования процесса управления (внешнего формата управления) с управлением проектами (внутренним) [3].

В силу «необходимости ориентации образовательного процесса на опережающее развитие» [3] закономерны *цель* «всестороннее гармоническое развитие личности» и *задачи воспитания*:

1) формирование целостной и научно обоснованной картины мира;

2) формирование гражданского самосознания;

3) приобщение детей к общечеловеческим ценностям;

4) развитие креативности как черты личности;

5) формирование самосознания, осознания собственного «я», помощь ребёнку в самореализации.

В работе [3] отмечается: «Процесс развития воспитательной системы в значительной степени определяется тем, что она является *самоорганизующейся системой*. В результате управления воспитательной системой и происходящих в ней процессов самоорганизации складываются закономерности ее развития». Взаимосвязь уровней региональной системы обеспечивается адекватной системой управления, поскольку коммуникация, творческое взаимодействие пронизаны общими ценностями, целями, условиями жизни. Практико-ориентированный характер современного воспитания воплощен в *методологии и технологии проектирования управления* развитием систем и *управления проектами*, потребность в которых появилась в середине XX века по причине повышения наукоемкости человеческой практики [4].

Методология и технология проектного управления получили распространение в сфере бизнеса и менеджмента в наиболее развитых странах (например, в США, Японии). Указанное повышение было следствием запуском в СССР искусственного спутника Земли (4 октября 1957 г.) и первого полета человека (Ю.А. Гагарина) в Космос (12 апреля 1961 г.), положившими также начало плановому и системному развитию космонавтики в СССР и за рубежом. В 1958 г. поднимается по всему миру первая волна школьных реформ в образовании. Они реализуются разными путями: в США – на базе компьютеризации образования; в СССР – через воплощение целевых установок (таких как связь обучения с жизнью, производительным трудом, политехнизм). Наукоемкость школьных реформ очевидна.

Цель проектирования процессов управления есть замысел о процессе предстоящей деятельности с тем, чтобы сделать сложные процессы прогнозируемыми, используя адекватные принципы и методы управления. Для реализации управленческого замысла необходима многоуровневая модель управления развитием систем воспитания на региональном, муниципальном и школьном уровнях. Чтобы создать такую модель, следует решить задачи:

1. Выявить проблемное поле развития региона при конкретизации проблем на муниципальном и школьном уровнях.

2. Определить трудности развития регионального образования в контексте общих для региона сложностей и выделить среди них те, которые связаны с эволюцией системы воспитания на перечисленных выше трех уровнях.

3. Конкретизировать ценности региональной системы воспитания в контексте общероссийских ценностей и установить, как они отражаются на муниципальном и школьном уровнях.

4. Разработать концепцию проектирования процессов управления развитием систем воспитания на региональном уровне как *метаконцепцию* для муниципалитетов и школы.

5. Сконструировать региональную модель проектирования процессов управления развитием систем

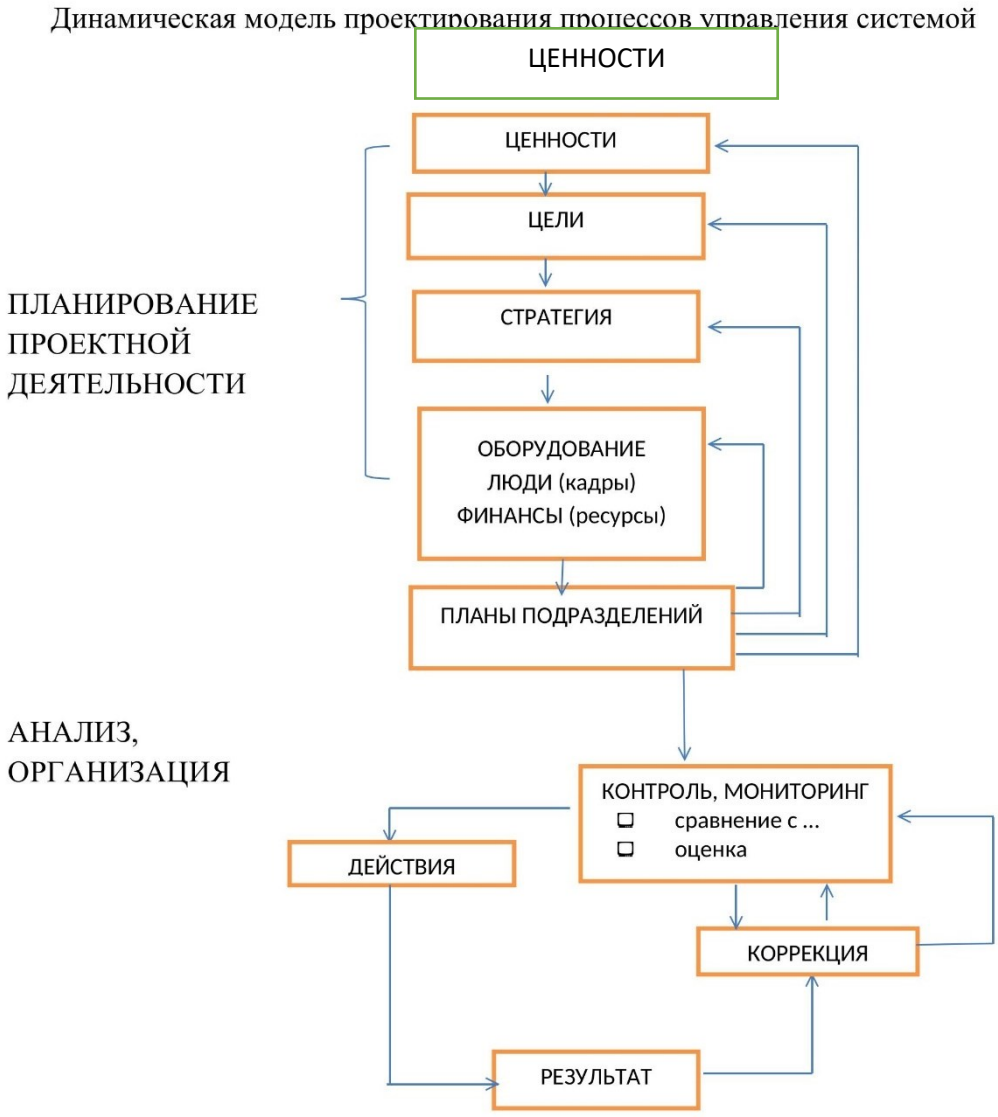
воспитания как *метамодель* для муниципального и школьного уровней.

Основу воспитания образует *ценностное отношение,* поэтому стратегия проектирования должна начинаться со школьного уровня. Она представляет собой ответ на вопрос «Какое именно отношение к человеку, природе, обществу, людям, труду, искусству следует воспитать у учащихся?». Трансляция и закрепление этого отношения становятся «заботой» муниципального уровня. В то же время должна разрабатываться концепция проектирования на региональном уровне (метаконцепция и метамодель). Проектирование процессов управления сохраняет традиционные функции управления в укрупненном виде (рисунок).

В развитии проектного подхода к управлению выделяют два этапа:

1. Перестройку управления со стратегии линейного управления на управление проектами.

2. Реализации управления проектами. Он связан с переходом организаций на проектирование управления развитием системы. Высокая степень интеграции ресурсов в проектировании процессов управления развитием системы (образования, воспитания) обеспечивается за счет сохранения технологии управления проектами.



Динамическая модель проектирования процессов управления развитием системы воспитания

Результаты

Рекомендации к выбору тематики проектов (школьных, муниципальных, региональных):

«направленность деятельности школ, муниципалитетов, регионов на культивирование личностно-профессиональной позиции педагогов, воспитателей, родителей;

взаимодействие с различными профессиональными сообществами, включающее педагога в различные виды социальной практики;

включение педагогов в реальную инновационную практику образовательных учреждений;

вариативность деятельности в силу особенностей профессионального почерка педагогов;

формирование индивидуальной траектории профессионального совершенствования;

осуществление на разных уровнях (государственном, региональном, муниципальном, школьном) образовательного учреждения;

осуществление в рамках самоопределяющейся профессиональной общности» [3].

Приведем пример. В условиях региона на основе проектирования управления проектами реализуется ценность «Земля». Рассмотрим содержание функции «планирование». Ценность «Земля» может быть исследована и представлена в проектах «Недра Подмосковья: вчера, сегодня, завтра», «Лесные массивы Подмосковья», «Редкие растения и животные Подмосковья», в разработке и реализации которых принимают участие школы, муниципалитеты, регион. «Забота о Подмосковье: какая помощь необходима региону», «Герои войны и труда Подмосковья», «Экологический портрет Подмосковья» – сквозные макро -и мегапроекты, содержание которых формируют исходя из школьных междисциплинарных и монодисциплинарных проектов. При этом есть возможность привлечь каждого ученика, каждую семью к работе над ними. Так может быть создан проект-энциклопедия «Подмосковье – любовь моя!».

Проектирование процессов управления реализацией проектов допускает применение разнообразных методов воспитания.

1) диалогических (общения, совместного поиска истины);

2) развития через создание воспитывающих ситуаций;

3) варьирования творческой деятельности;

4) ключевых дел (это педагогическое средство включает в себя основные аспекты воспитания в их взаимосвязи и взаимодействии, оказывает целостное педагогическое воздействие на интеллектуальную, духовно-нравственную и эмоционально-волевую сферу ребёнка);

5) создания детско-взрослых общностей (например, сюда входит организация основных совместных дел школьников и педагогов; дело в данном случае – предмет совместной заботы и взрослых, и детей).

Выводы

Развитие ценностей (ценностного единения) по горизонтали и по вертикали представлено в таблице (на примере некоторых ценностей).

Развитие ценностей в системе взаимодействия
«Школа – муниципалитет – регион» (управление проектами)

Ценности	Школа	Муниципалитет	Регион
Здоровье	Наличие концепции здорового образа жизни (ЗОЖ) и умений реализовывать ее в повседневной жизни. **Цель** – создание условий для формирования здорового образа жизни как ценности каждого человека и страны в целом. **Кадры** – кафедры и объединения педагогов-новаторов, педагоги-исследователей, педагоги-стратегов, лидеров образования. **Ресурсы** – финансовые и технические структуры образовательного учреждения	Наличие концепции воспитания ЗОЖ с учетом условий муниципалитета. Умение организовывать режим обучения как здоровьесберегающую технологию. **Цель** – создание стабильных условий для формирования ЗОЖ, его устойчивости в течение жизни. Формирование традиций ЗОЖ. **Кадры** – опорные школы, педагоги–новаторы, педагоги-исследователи, педагоги-стратеги, лидеры образования **Ресурсы** – финансовые и технические службы и ресурсы муниципалитета	Концепция воспитания как метаконцепция для муниципального и школьного уровней. **Цель** – обеспечение условий ЗОЖ как приоритетных в системе воспитания жизненно важных ценностей. **Кадры** – руководители муниципалитетов, директора школ и их заместители (заместитель по воспитательной работе и дополнительному образованию); опорные школы, педагоги-новаторы, педагоги-исследователи, педагоги-стратеги; лидеры образования. **Ресурсы** – финансовые и технические службы региона
Способность к коммуникации *Перспектива.* В управлении – выделение групп педагогов («педагоги-стратеги», «педагоги-исследователи»,	Возникновение коммуникационной культуры и умение использовать различные формы коммуникации: монологичную, диалогичную речь; беседу, дискуссию (на русском и иностранном языке).	Формирование школы лидеров. Умение играть роли ведущего (лидера), исполнителя, партнера, критика, оценщика, презентанта; формулировать проблему, организовывать или	Видение общих и частных проблем в профессиональной деятельности. Точность языка, грамотность и культура речи и общения; коммуникабельность. Сформированность общекультурной картины мира, профессионализм. Возникновение школ лидеров на муниципальном и школьном уровнях.

«педагоги– новаторы»; «лидеры образования») из наиболее способных на школьном, муниципальном, региональном уровнях	В управлении – создавать из наиболее способных группы «педагоги-новаторы», «педагоги-исследователи», педагоги-стратеги»; «лидеры образования»	мобилизовать людей. В управлении – создавать из наиболее способных группы «педагоги-новаторы», «педагоги-исследователи», педагоги-стратеги»; «лидеры образования»	Перспектива – организовывать лидеров образования из групп «педагоги-новаторы», «педагоги-исследователи», «педагоги-стратеги»
	Участие в свободных дискуссиях на профессионально значимые темы; международное сотрудничество		
Духовно-нравственные ценности	Любовь к Родине, гражданственность, патриотизм, компетентность, знание родного языка, родной культуры		

Оценка – важнейший компонент управления развитием систем воспитания. Следует отдавать приоритет внутренней оценке. Процедуры внешней оценки дополняют процедуры самооценки.

Некоторые принципы оценки качества воспитания, принятые в рамках концепции:

1) развивающий характер оценки (результаты служат выявлению проблем, над которыми предстоит работать);

2) разделенная ответственность за качество результатов воспитания (школа ответственна за соответствие деятельности целям и условиями проекта);

3) гуманистическая направленность (уважение и доверие к воспитанникам и педагогам, осуществляющим воспитательный процесс) [3].

В заключение отметим: важнейшее условие эффективности многоуровневой модели проектирования управления развитием систем воспитания – опора на принципы многостороннего сотрудничества, ценностного единства школы, муниципалитетов и региона; согласования деятельности педагогов, классных руководителей, родителей, школьных подразделений и системы дополнительного образования.

Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Библиографический список

1. Иванова С.В., Иванов О.Б. Аксиологический кризис в современном мире: найти выход // Отечественная и зарубежная педагогика. 2022. Т. 1. № 1. С. 7–29.

2. Перминова Л.М. Стабилизация профессиональной стратегии образования в системе «СПО – вуз» : аналитический обзор // Педагогика. 2025. № 6. С. 42–48.

3. Селиванова Н.Л. Воспитание в современной школе: от теории к практике. М. : Педагогическое общество России, 2010. 211 с.

4. Управление проектами : учеб. пособие для студентов / И.И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М. : Омега-Л, 2010. 960 с.

5. Чудов В.Л. Система интеграции лицея, вуза и производства в интересах устойчивого развития качества образовательной подготовки. М. : РадиоСофт, 2004. 192 с.

6. Шарай Н.А. Теоретические основы управления развитием гимназического образования. М. : Социум, 2000. 627 с.

References

1. Ivanova, S. V., Ivanov, O. B. "Educational Space as a Mode of Educational Policy." Moscow: RusskoeSlovo Textbook, 2020. 160 p. (In Russian).

2. Perminova L. M. Stabilization of the professional education strategy in the "SPO – university" system: an analytical review // *Pedagogika = Pedagogy.* 2025. No. 6. P. 42–48. (In Russian).

3. Selivanova N. L. Education in a modern school: from theory to practice. Moscow: Pedagogical Society of Russia, 2010. 211 p. (In Russian).

4. Project Management: A Textbook for Students / I.I. Mazur [et al.]; edited by I.I. Mazur, V.D. Shapiro. Moscow: Omega-L, 2010. 960 p. (In Russian).

5. Chudov V. L. The System of Integration of Lyceum, University, and Production in the Interests of Sustainable Development of the Quality of Education. Moscow: RadioSoft, 2004. 192 p. (In Russian).

6. Sharai N. A. Theoretical Foundations of Managing the Development of Gymnasium Education. Moscow: Socium, 2000. 627 p. (In Russian).

Поступила в редакцию 08.04.2026
Подписана в печать 30.06.2026

Original article
UDC 373
DOI: 10.47438/2309-7078_2026_2_42.

DESIGNING A MULTI-LEVEL MANAGEMENT MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS IN THE "REGION-MUNICIPALITY-SCHOOL" STRUCTURE

Lyudmila M. Perminova[1], Larisa I. Osechkina[2]

State University of Education[1, 2]
Moscow, Russia

[1]*Dr. Pedagog. Sci., Professor, Professor of the Department of Continuous Education, e-mail: lum1030@yandex.ru*
[2]*Cand. Pedagog. Sci, Docent, Deputy Head of the Department for the Organization and Quality Assurance of Educational Activities, e-mail: li.osechkina@guppros.ru*

Abstract. The stabilization of Russian society is occurring in a geoglobal, multipolar world, where information is the most important tool. These conditions require technological tools and mechanisms for managing educational development that offer maximum information capacity, adaptability, and the ability to be replicated across the "region-municipality-school" system. Management design and project management are the optimal means for addressing a range of educational challenges.

Key words: information society, region-municipality-school system, project, multi-level management model, educational system, development.

Cite as: Perminova, L.M., Osechkina, L.I. (2026) Designing a multi-level management model for the development of educational systems in the "Region-Municipality-School" structure. *Izvestia Voronezh State Pedagogical University.* (2), 42–47. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.47438/2309-7078_2026_2_42.

Received 08.04.2026
Accepted 30.06.2026