

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.179>

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЕДИНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА В РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

Научная статья

Петренко А.А.^{1*}, Кашаев А.А.²

¹ ORCID : 0000-0002-8570-6752;

² ORCID : 0000-0003-2081-5509;

¹ Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, Рязань, Российская Федерация

² Рязанский институт развития образования, Рязань, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (petr-antonina1[at]yandex.ru)

Аннотация

В статье рассматривается процесс проектирования единого образовательного пространства в контексте федеральных инициатив и проектов создания современной школы Министерства Просвещения Российской Федерации. Целью научного исследования является определение принципов исследуемого процесса с учетом специфики региональных систем образования. Объектом изучения исследования выступал процесс проектирования единого образовательного пространства, предметом – принципы его проектирования. В процессе исследования были решены задачи по выявлению сущности, показателей и характеристик каждого из представленных принципов, в том числе роль и значение проектной управленческой деятельности в исследуемом процессе. При научно-теоретическом обосновании ценности каждого принципа: единства, системности, процессного подхода, аксиологического принципа и командообразования были выявлены основные их показатели относительно проектируемого процесса создания единого образовательного пространства. Выделены направления управленческой деятельности в исследуемом аспекте, особенности региональных систем образования.

Данные о проектировании и результатах реализации принципов проектирования единого образовательного пространства описаны в научных статьях электронных баз данных (каталог Российской государственной библиотеки, elibrary) и стали основой анализа теоретических аспектов проблемы исследования. Изучение, анализ, сравнение и сопоставление, обобщение выступают основными методами исследования.

Результатом исследования стало определение принципов проектирования единого образовательного пространства и перечня показателей их проявления.

Ключевые слова: единое образовательного пространство, принципы, проектирование.

**METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRINCIPLES OF DESIGNING A UNIFIED EDUCATIONAL SPACE
IN THE REGIONAL EDUCATION SYSTEM**

Research article

Petrenko A.A.^{1*}, Kashaev A.A.²

¹ ORCID : 0000-0002-8570-6752;

² ORCID : 0000-0003-2081-5509;

¹ Ryazan State University named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russian Federation

² Ryazan Institute of Educational Development, Ryazan, Russian Federation

* Corresponding author (petr-antonina1[at]yandex.ru)

Abstract

The article examines the process of designing a unified educational space in the context of federal initiatives and projects to create a modern school of the Ministry of Education of the Russian Federation. The aim of the research is to determine the principles of the studied process, taking into account the specifics of regional education systems. The object of the research is the process of designing a unified educational space, the subject is the principles of its design. In the course of the study, the tasks of identifying the essence, indicators and characteristics of each of the presented principles were solved, including the role and importance of project management activity in the process under study. At scientific-theoretical substantiation of the value of each principle: unity, systematicity, process approach, axiological principle and team building, their main indicators were identified in relation to the projected process of creating a unified educational space. The directions of managerial activity in the researched aspect, peculiarities of regional education systems, were identified.

Data on the design and results of the implementation of the principles of designing a unified educational space are described in scientific articles of electronic databases (catalogue of the Russian State Library, elibrary) and became the basis for the analysis of theoretical aspects of the research problem. Research, analysis, observation, comparison, generalization are the main research methods.

The result of the study was the definition of the principles of designing a unified educational space and a list of indicators of their manifestation.

Keywords: unified educational space, principles, design.

Введение

Создание единого образовательного пространства направлено на обеспечение равных условий для обучающихся в получении качественного образования на территории Российской Федерации. В проекте современной школы, разработанном Министерством Просвещения РФ (2022), четко формулируется цель и механизмы его создания: «обеспечение качественного доступного общего образования во всех регионах страны для каждого ребенка в соответствии с его потребностями и интересами, независимо от социальных и экономических факторов (достаток семьи, особенности здоровья, укомплектованность образовательной организации и ее материальная обеспеченность)» [3]. Различия в социально-экономическом состоянии различных регионов, поляризация материального состояния семей, уровень оснащенности современным оборудованием образовательных организаций актуализируют исследование проблемы проектирования единого образовательного процесса с учетом региональных особенностей, поскольку оно является востребованным не только со стороны родительской общественности, но и со стороны федерального и регионального социума. Принципы его проектирования и выравнивание возможностей различных региональных систем образования под единые требования остаются важными для всего российского образования, поскольку именно единое образовательное пространство позволяет успешно гармонизировать различные региональные подходы к развитию образовательных систем. В этом аспекте изучение принципов проектирования единого образовательного пространства, позволяющего генерировать положительный опыт регионов, будет способствовать формированию единого качества образования на всей территории Российской Федерации. Особенно важным это обстоятельство становится при рассмотрении вопросов трансформации федеральных инициатив (проекта современной школы Министерства Просвещения РФ) на уровень региональных систем образования.

Методы и принципы исследования

Изучение, анализ, сравнение и сопоставление, обобщение выступают основными методами исследования.

Основные результаты

Проектирование единого образовательного пространства является важной государственной конституционной задачей, целью которой выступает обеспечение преемственности всех законодательных инициатив на различных уровнях управления (федерация, регион, муниципалитет), каждый из которых лишь уточняет вышестоящие нормативно-правовые акты и конкретизирует их с учетом специфики региональных социально-экономических, национально-культурных особенностей. Как утверждает С.Н. Юревич: «В законах субъектов Российской Федерации об образовании чаще всего регулируются вопросы, связанные с выбором языков обучения и формы одежды, созданием условий для получения образования и т. д.» [12, С. 12]. Однако особенности региональных систем образования (материальные, экономические, социально-этнические и культурные, профессионально-педагогические) вносят серьезные противоречия в реализацию единых подходов их развития, что проявляется в неоднородности регионов: условий реализации образования, особенностей кадрового дефицита, специфике контингента обучающихся. «Поиск эффективных моделей создания систем образования, где единый подход будет выступать ведущим методологическим основанием ее развития, предполагает активизацию сложнейших процессов в сфере образования: выработке единых показателей и параметров деятельности как обязательный минимум качественного образования в каждой школе вне зависимости от ее местоположения и ресурсного обеспечения, так и разработке уникальных образовательных практик в унифицированных условиях образовательных учреждений» [7, С. 68]. Кроме того, содержательная реализация магистральных направлений проекта современной школы Министерства Просвещения РФ: знание, воспитание, творчество, профориентация, здоровье обучающихся; учитель, команда, психолого-педагогический климат, современная образовательная среда [3] в условиях региональных практик требует не механической унификации, а сохранения уникальности при их воплощении в реальность. Все это актуализирует проблему исследования: каковы ведущие принципы проектирования единого образовательного пространства в региональной системе образования? Цель исследования состоит в решении данной проблемы. Обращение к процессу проектирования как эффективному механизму концептуально-технологического обоснования нововведений с целью реализации поставленных целей (в данном контексте – единого образовательного пространства) инициирует процессы стратегического профессионального управления, что минимизирует негативные явления в деятельности руководителей, о которых писала О.А. Шклярова, «несмотря на объективные потребности в реальных изменениях, руководители сегодня в основном проходят первый этап – стараются изменить направление развития, не меняя систему управления» [5, С. 36]. При этом «вышестоящие» (федеральные, региональные, муниципальные) стратегии образования рассматриваются как важные основания выбора собственно региональных стратегических решений, принятия оригинальных стратегических решений на своем уровне» [6, С. 4]. В этом ценность проектирования как возможность сохранения уникальных региональных систем образования. В процессе создания единого образовательного пространства «качество образования для каждого школьника и студента остаются стратегическими приоритетами в долгосрочной перспективе» [2, С. 5], а способы его достижения, технологии управления будут зависеть от многих факторов и особенностей региональных систем образования. С.Н. Юревич подчеркивает, что проектное управление необходимо, «поскольку в современных условиях в управлении образованием больше внимание уделяется технологии стратегического проектного управления» [12], что, несомненно, важно в процессе создания единого образовательного пространства. Однако проектирование все же не вытесняет традиционное управление, о чем свидетельствует обычный набор объектов управления в проекте современной школы (знания, здоровье, творчество обучающихся, учитель и его профессионализм, образовательная среда и др.), но все активнее внедряется в него. Разработанные в проекте современной школы критерии и показатели каждого направления развития единого образовательного пространства выступают гарантами предоставления качественных образовательных услуг, создания необходимых условий для развития обучающихся в каждой российской школе и позволяют определить единые подходы к проектированию образовательного пространства в региональных системах образования. Важным обстоятельством рассматриваемой проблемы является соблюдение технологии проектирования: выбора методологических принципов создания единого

образовательного пространства, определяющих целеполагание его будущего развития в стратегической перспективе, влияющих на содержание деятельности по магистральным направлениям их моделирования и проектирования, организацию и контроль. Проектирование единого образовательного пространства в региональных образовательных системах может быть основано на реализации ряда принципов: единства, системности, командообразования, процессного и аксиологического подходов.

Принцип *единства* позволяет проектировать образование для всех категорий обучающихся (мотивированных и не очень, имеющих затруднения в процессе обучения) с учетом различий социально-экономических (благоприятных и неблагоприятных), географических факторов (село, город, мегаполис и другие), предоставляет обучающимся равные возможности и условия для обучения и воспитания. К ним могут относиться, например, единые учебные программы, единые требования к расписанию, система оплаты труда педагогическим работникам, единые подходы к воспитанию и внеучебной деятельности, к материальному обеспечению (обязательному наличию спортивных залов, театральных студий и другое). Особую значимость приобретает разработка единых подходов к содержанию образования: к формированию федерального перечня учебников, разработке единых федеральных общеобразовательных программ (часть из которых уже внедрена: русский язык, история, география, литература, обществознание, основы безопасной жизнедеятельности). Все это, несомненно, ликвидирует проблему перехода школьников из одной школы в другую, из одного региона в другой в связи с отсутствием единых учебников, программ и сроков их изучения. Главным инструментом или механизмом соблюдения принципа единства выступает, естественно, федеральный государственный образовательный стандарт, который является критерием качественного образования и выявления лучшего опыта. А проектирование единого образовательного пространства в региональных системах образования будет способствовать достижению их лучшего материального обеспечения и планируемых результатов в обучении и воспитании, если будут разработаны, как утверждает С.Ю. Тряпицын, «показатели ресурсного обеспечения, качества процессов и результатов обучения» [10]. Разработка показателей качественного образования по единым показателям условий, процессов и результатов системы управления качеством образования на региональном, муниципальном и школьном уровнях «являются неотъемлемой частью механизма формирования единого пространства общего образования. В этом случае должны учитываться как проблемы системы образования региона и муниципалитета, выявляемые на территории дефициты, так и “точки роста”» [2, С. 118].

Таким образом, создаются унифицированные условия для функционирования каждого общеобразовательного учреждения с целью достижения качественного образования на территории всей Российской Федерации. Принцип единства предполагает развитие региональных систем образования с учетом их лучшего опыта, благодаря единым критериям оценки их качества, более объективного обоснования их «продвинутости». Кроме того, единый подход в создании образовательного пространства в большей степени упорядочивает управленческие действия с учетом специфики региональных особенностей систем образования.

Следующий принцип проектирования единого образовательного пространства ориентирует на системное видение будущих преобразований за счет внутренних и внешних потенциалов его развития. Речь идет о принципе *системности* как «целенаправленной деятельности управляющей и управляемой подсистем, где цель внешнего управления – согласование и регулирование социальных заказов, образовательных потребностей всех заинтересованных сторон в развитии образования на местах, создание благоприятных условий для функционирования образовательных организаций, поиск необходимых для этого ресурсов (материальных, кадровых, научно-методических, учебно-воспитательных и др.). Внутреннее управление системой образования заключается в управлении деятельностью всех субъектов образовательного процесса, структурных подразделений, в привлечении общественных, административных, культурных и других структур к совершенствованию деятельности образовательной организации» [8, С. 28-29]. Наиболее полно этот принцип проявляется в управлении развитием региональных систем, когда целостное видение всех процессов, субъектов, факторов и условий функционирования позволяет выявить их имеющееся и возможное взаимодействие и взаимозависимость, определить специфическое и общее, привлечь как можно больше участников образовательных отношений в сетевые профессиональные сообщества, проекты с целью результативной деятельности каждого элемента данной системы. Для развития единого образовательного пространства важно выделять существенные компоненты его преобразования: процессы обучения и воспитания (знания, здоровье, профориентация и другие), методические процессы его обеспечения (профессионализм учителя, команда), сервисные процессы (психолого-педагогический климат и образовательная среда); видеть, как результаты одних влияют на качество других процессов; проектировать и применять современные технологии, способы и средства для улучшения каждого из них с целью создания развивающегося единого образовательного пространства. Системный подход актуализирует необходимость синхронизации управленческой деятельности в программах развития школ с муниципальными и региональными программами, в ресурсном обеспечении за счет использования возможностей всех уровней (федерального и регионального).

Принцип *процессного подхода* выступает ключевым в проектировании единого образовательного пространства. При этом проектирование единого образовательного пространства будет происходить «на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии» [10]. Ценность данного подхода состоит в том, что реализация стратегических целей становится более понятна, если знать сущность и технологию реализации каждого конкретного процесса (образовательного, научно-методического, управленческого), а определенность показателей его качества обеспечивает целенаправленную и результативную деятельность в целом, при этом цели становятся достижимыми, проверяемыми и обеспеченными ресурсами. Поэтому разработка и согласование показателей исследуемых процессов (аналогично стандартам, регламентам) на различных уровнях управления (федерация, регион, муниципалитет) будет способствовать эффективности исследуемого процесса. Так, например, разработанные Федеральным институтом оценки качества образования показатели процессов для регионального и муниципального уровней управления выявляют долю общеобразовательных организаций, обеспечивающих процесс

выполнения задач федерального уровня, получающих методическую поддержку с учетом их потребностей, охваченных системой мониторинга [4]. Конкретизация данных показателей на уровне региона, муниципалитета и школы была разработана по каждому процессу и представлена в монографии «Методология и технология развития единого образовательного пространства современной школы».

Преимуществом проектирования единого образовательного пространства на основе процессного подхода является выявление специфики каждого процесса, управление системностью их взаимодействия и высокая результативность конкретного процесса.

Аксиологический принцип позволяет акцентировать смысловые аспекты результатов проектирования единого образовательного пространства, способствуя формированию ценностных ориентиров проектируемых изменений таких, как защита прав каждого ребенка и обеспечение его права на получение качественного образования, его равных возможностей вне зависимости от территории, обеспеченности семьи, школы и региона, что позволит реализовать главную миссию педагогики как искусства – образование «стремится к идеалу, вечно достигаемому и никогда вполне недостижимому: к идеалу совершенного человека» [12]. Формирование единого образовательного пространства невозможно без обращения к духовно-нравственной культуре отечественной педагогики, ее традиционным идеалам и ценностям (патриотизм и гражданственность, служение профессиональному долгу и ближнему и др.). В этом контексте опора на аксиологический принцип ведет к активному участию всех субъектов, заинтересованных в развитии системы образования, в проектирование образовательного пространства в сторону развития ее ценностно-смысловых ориентиров, превращая ее в гуманную образовательную среду, наполненную высокими духовно-нравственными целями и идеалами (равные возможности для всех и каждого, культурные и исторические традиции, гармоничное развитие личности на основе духовно-нравственных ценностей и др.).

Принцип командообразования «является организационным ресурсом, позволяющим значительно повысить продуктивность коллективного взаимодействия, качества развития образования» [5]. Формирование благоприятного психолого-педагогического климата возможно лишь при наличии слаженной командной работы, тех отношений, которые в ней доминируют (взаимопомощи, взаимозаменяемости, взаимоуважения). От уровня сплоченности, ответственности и целеустремленности различных управленческих команд зависит уровень достижения поставленных целей (базовый, средний, полный в логике проекта современной школы Минпросвещения РФ). Согласование и координация деятельности регионально-муниципальных систем образования в исследуемом аспекте (создание единого образовательного пространства) будет эффективным, если принцип командообразования в управлении качеством образования будет одним из ведущих.

Представленные принципы (единства, системности, процессного подхода, аксиологический и командообразования) позволяют определить показатели единого образовательного пространства, характеристики, способы управленческих действий, которые отражают способность к созданию не только единых подходов качественного образования, но и уникальных региональных систем образования, обеспечивающих ее развитие и инновационные свойства.

Таблица 1 - Показатели единого образовательного пространства в соответствии с принципами его проектирования

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.179.1>

Принципы	Показатели единого образовательного пространства
Единства	Единые подходы к содержанию образования (единые учебные программы, единый федеральный перечень учебников, единые требования к расписанию; федеральные государственные образовательные стандарты); единые подходы к воспитанию (к внеучебной деятельности, в том числе); единые требования к педагогическим кадрам (в соответствии с требованиями профессионального стандарта, единые требования к оплате труда и др.); высокие результаты качества образования
Системности	Выявление управляющей и управляемой подсистем, ее элементов (структурных, процессных, ресурсных, субъектных, факторов, условий) и др.
процессного подхода	Базовые процессы (образовательный); дополнительные процессы (методический); управленческие процессы; процессы развития
аксиологический	Ценностные ориентиры изменений («равные возможности для всех и каждого»); ценностно-смысловое целеполагание

	(«формирование гармонически развитой личности на основе духовно-нравственных ценностей и традиций» в современной школе);
Командообразования	Вовлеченность членов команды в преобразования; взаимопомощь и взаимоуважение; результативность деятельности

В таблице представлены показатели принципов, которые взаимосвязаны и отражают суть каждого принципа проектирования образовательного пространства. Кроме того, возможно определение уровня сформированности каждого показателя и разработки критериев их выраженности на различных этапах развития единого образовательного пространства (базового, среднего, полного). Понимание сущности проявления каждого принципа в процессе создания единого образовательного пространства дает достаточную свободу в выборе эффективных технологий его становления и развития в зависимости от специфики различных региональных систем образования, их позитивных практик, опыта.

Результаты обсуждения предлагаемых принципов развития единого образовательного пространства были опубликованы в монографии «Методология и технология развития единого образовательного пространства современной школы» (авторы: А.А. Кашаев, А.А. Петренко, издательство «Кнорус») в 2024 году, которая в региональном конкурсе «Лучшая книга года» заняла третье место. Методологические подходы создания единого образовательного пространства охарактеризованы в данной монографии в первой главе, технология управления качеством образования – во второй, уникальность представленных механизмов состоит в разработке региональных, муниципальных и институциональных показателей управления по федеральным направлениям создания единого образовательного пространства в логике проекта современной школы Минпросвещения РФ.

Заключение

Таким образом, спроектированное согласно охарактеризованным принципам образовательное пространство в полной мере становится единым, а особенности региональных систем образования (социокультурные, экономические, географические, этнонациональные и др.) могут подчеркивать ее уникальность и эффективность только в случае реализации принципа единства. Принцип системности позволяет более профессионально спроектировать стратегическое развитие исследуемого процесса при учете внешних и внутренних потенциалов развития образовательного пространства. Тактическое проектирование образовательного пространства будет более реализуемо в контексте процессного подхода, позволяющего выделить конкретные показатели каждого из процессов в системе образования. Аксиологический подход позволяет четко выстроить глубоко гуманные цели создания единого образовательного пространства в интересах каждого обучающегося, вне зависимости от условий и обстоятельств его жизни в пределах конкретной территории, в школе, семье. Принцип командообразования выступает мощным управленческим механизмом, вовлекающим в процесс проектирования наиболее профессиональных, ответственных и целеустремленных участников управленческих и педагогических команд.

Новизна исследования состоит в конкретизации педагогических принципов формирования единого образовательного пространства с учетом региональных особенностей систем образования (ее «дефицитов» и «точек роста») и в контексте ведущих положений проекта «Школа Министерства Просвещения РФ».

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Алешина, С. А. Управление качеством образования: учебно-методическое пособие / С. А. Алешина, А. П. Ерёмкина. — Оренбург: ОГПУ, 2022. — 121 с.
2. Кашаев, А.А. Методология и технология развития единого образовательного пространства современной школы: монография / А.А. Кашаев, А.А. Петренко. — М.: Издательство «КНОРУС», 2024. — 560 с.
3. Концепция «Школа Министерства Просвещения России»: проект Минпросвещения РФ; ФГБНУ «Институт управления образованием РАО». — [Knczercziya_shkoly_minprosveshheniya_proekt_iuo_rao.docx](https://knczercziya_shkoly_minprosveshheniya_proekt_iuo_rao.docx). — Яндекс Документы (yandex.ru).
4. Методические рекомендации по развитию муниципальных механизмов управления качеством образования. ФИОКО. — [metodicheskie-rekomendacii-po-razvitiyu-municipalnyh-mehanizmov-upravlenija-kachestvom-obrazovaniya-v-red.-ot-10.06.2022-v-napravlenija-1.4-i-2.1.-vneseny-izmenenija.pdf](https://otdelobr.ru/metodicheskie-rekomendacii-po-razvitiyu-municipalnyh-mehanizmov-upravlenija-kachestvom-obrazovaniya-v-red.-ot-10.06.2022-v-napravlenija-1.4-i-2.1.-vneseny-izmenenija.pdf) (otdelobr.ru)
5. Шклярова О.А. Командный менеджмент как ресурс управления в образовательных системах: учебное пособие / О.А. Шклярова, Н.Л. Галеева, О.П. Осипова [и др.]; под редакцией О.А. Шкляровой. — М. : МПГУ, 2021.
6. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монография. Том 1 / А. М. Моисеев. — Москва: СОЛОН-Пресс, 2020. — 306 с.

7. Петренко А.А. Научные подходы развития современной образовательной организации: единства и уникальности / А.А. Петренко // Роль науки и образования в модернизации и реформировании современного общества: сб. статей по итогам Международной научно-практической конференции (Самара, 30 июня 2023 г.). — Стерлитамак: АМИ, 2023. — 282 с. — С. 65-68.

8. Петренко А.А. Основы менеджмента в образовании: механизмы управления образовательными системами / А.А. Петренко. — М. : Русайнс, 2021. — 312 с.

9. Третьякова Н.В. Процессный подход к управлению качеством здоровьесберегающей деятельности образовательного учреждения: монография / Н.В. Третьякова; ред. В.А. Федоров; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. — Екатеринбург: РГППУ, 2018. — 165 с.

10. Трапицын С.Ю. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С.Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 478 с.

11. Ушинский К. Д. Педагогическая антропология. В 2 т. Том 1 / К.Д. Ушинский. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 459 с. — Серия: Антология мысли.

12. Юревич С.Н. Управление образованием / С.Н. Юревич, Л.Н. Санникова, Н.И. Левшина. — СПб: Лань, 2022. — 424 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Alyoshina, S. A. Upravlenie kachestvom obrazovaniya: uchebno-metodicheskoe posobie [Quality management of education: an educational and methodological guide] / S. A. Alyoshina, A. P. Eremina. Orenburg: OSPU, 2022. — 121 p. [in Russian]

2. Kashaev, A.A. Metodologiya i tekhnologiya razvitiya edinogo obrazovatel'nogo prostranstva sovremennoj shkoly: monografiya [Methodology and technology of development of the unified educational space of a modern school: monograph] / A.A. Kashaev, A.A. Petrenko. — M.: Publishing house "KNORUS", 2024. — 560 p. [in Russian]

3. Konceptiya «SHkola Ministerstva Prosveshcheniya Rossii»: proekt Minprosveshcheniya RF; FGBNU «Institut upravleniya obrazovaniem RAO» [The concept of the "School of the Ministry of Education of Russia": the project of the Ministry of Education of the Russian Federation; FSBI "Institute of Management Education of the Russian Academy of Sciences. — Konceptczija_shkoly_minprosveshheniya_proekt_iuo_rao_docx. — Yandex Documents (yandex.ru) [in Russian]

4. Metodicheskie rekomendacii po razvitiyu municipal'nyh mekhanizmov upravleniya kachestvom obrazovaniya. FIOKO [Methodological recommendations for the development of municipal mechanisms for managing the quality of education. FIOKO]. — metodicheskie-rekomendacii-po-razvitiyu-municipal'nyh-mekhanizmov-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya-v-red.-ot-10.06.2022-v-napravleniya-1.4-i-2.1.-vneseny-izmeneniya.pdf (otdelobr.ru) [in Russian]

5. Shklyarova O.A. Komandnyj menedzhment kak resurs upravleniya v obrazovatel'nyh sistemah: uchebnoe posobie [Team management as a management resource in educational systems: a textbook] / O.A. Shklyarova, N.L. Galeeva, O.P. Osipova [et al.]; edited by O.A. Shklyarova. — Moscow: MPSU, 2021 [in Russian].

6. Moiseev A.M. Strategicheskoe upravlenie shkoloy: voprosy i otvety: monografiya. Tom 1 [Strategic school management: questions and answers: monograph] / A.M. Moiseev. — Moscow: SOLON Press, 2020. — Volume 1. — 2020. — 306 p. [in Russian]

7. Petrenko A.A. Nauchnye podhody razvitiya sovremennoj obrazovatel'noj organizacii: edinstva i unikal'nosti [Scientific approaches to the development of a modern educational organization: unity and uniqueness] / A.A. Petrenko // Rol' nauki i obrazovaniya v modernizacii i reformirovanii sovremennoogo obshchestva: sb. statej po itogam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Samara, 30 iyunya 2023 g.). [The role of science and education in modernizing and reforming modern society]: Collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference (Samara, June 30, 2023)]. — Sterlitamak : AMI, 2023. — 282 p. — p. 65-68) [in Russian].

8. Petrenko A.A. Osnovy menedzhmenta v obrazovanii: mekhanizmy upravleniya obrazovatel'nymi sistemami [Fundamentals of management in education: mechanisms of management of educational systems] / A.A. Petrenko. — Moscow: Rusains, 2021. — 312 p. [in Russian].

9. Tretyakova N.V. Processnyj podhod k upravleniyu kachestvom zdorov'esberegayushchej deyatel'nosti obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: monografiya [Process approach to quality management of health-preserving activities of an educational institution: monograph]/ N.V. Tretyakova; ed. by V.A. Fedorov; Russ. state prof.-ped. univ. — Yekaterinburg: RSPPU, 2018. — 165 p. [in Russian].

10. Trapitsyn S.Yu. Menedzhment v obrazovanii: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Management in education: textbook and workshop for universities] / S. Yu. Trapitsyn [et al.]; edited by S. Yu. Trapitsyn. — 2nd ed., revised and added. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. — 478 p. [in Russian].

11. Ushinsky K.D. Pedagogicheskaya antropologiya. V 2 t. Tom 1 [Pedagogical anthropology. In 2 volumes]. Volume 1 / K.D. Ushinsky. — M.: Yurayt Publishing House, 2017. — 459 p. — Series: Anthology of Thoughts [in Russian].

12. Yurevich S.N. Upravlenie obrazovaniem [Educational management] / S.N. Yurevich, L.N. Sannikova, N.I. Levshina. — St. Petersburg: Lan, 2022. — 424 p. [in Russian].