

НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

Научная статья

УДК 37.022

DOI: 10.54884/1815-7041-2026-87-2-258-272

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В МАСШТАБИРОВАНИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ВОСПИТАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ В РЕГИОНАЛЬНОЙ, МУНИЦИПАЛЬНОЙ И ШКОЛЬНОЙ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ

Фатчихин П. К.^{1✉}, Шатохина И. Ф.², Осечкина Л. И.³, Перминова Л. М.⁴

¹⁻⁴ Государственный университет просвещения, Москва, Российская Федерация

^{1✉} pk.fatchikhin@eduprosvet.ru, <https://orcid.org/0009-0004-8903-5062>

² if.shatokhina@eduprosvet.ru

³ li.osechkina@eduprosvet.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6936-613X>

⁴ lum1030@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 29.05.2026
Одобрена после рецензирования 05.06.2026
Принята к публикации 08.06.2026

Аннотация. В статье рассматриваются результаты диагностики эффективности процессов организации и масштабирования воспитательных проектов (инициатив) с участием 585 респондентов из 39 субъектов Российской Федерации. По итогам проведённого авторами анализа полученных данных описаны возможности региональной, муниципальной и школьной научно-методической инфраструктуры в масштабировании национальных воспитательных инициатив, описаны меры, связанные с коррекцией отрицательной динамики, системные отраслевые и социальные эффекты, а также установлены связи между инфраструктурными возможностями и масштабируемостью воспитательных инициатив.

Ключевые слова: многоуровневая модель управления системой воспитания, воспитательные проекты, воспитательные инициативы, эффективные воспитательные практики.

Благодарность. Авторы выражают благодарность респондентам за участие в анкетировании и конструктивный подход.

Финансирование: Работа выполнена в рамках гранта Государственного университета просвещения для выполнения научно-исследовательского проекта «Многоуровневая модель управления развитием системы воспитания».

Для цитирования: Фатчихин П.К., Шатохина И.Ф., Осечкина Л.И., Перминова Л.М. Инфраструктурные возможности в масштабировании национальных воспитательных инициатив в региональной, муниципальной и школьной научно-методической структуре // Человек и образование. 2026. № 2 (87). С.258–272. <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2026-87-2-258-272>

Original article

INFRASTRUCTURE OPPORTUNITIES FOR SCALING UP NATIONAL EDUCATIONAL INITIATIVES IN THE REGIONAL, MUNICIPAL AND SCHOOL SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL STRUCTURE

P. Fatchikhin ^{1✉}, I. Shatokhina ², L. Osechkina ³, L. Perminova ⁴

¹⁻⁴ Federal State University of Education, Moscow, Russian Federation

^{1✉} pk.fatchikhin@eduprosvet.ru <https://orcid.org/0009-0004-8903-5062>

² if.shatokhina@eduprosvet.ru

³ li.osechkina@eduprosvet.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6936-613X>

⁴ lum1030@yandex.ru

The article was submitted on 29.05.2026

Approved after review on 05.06.2026

Accepted for publication on 08.06.2026

Abstract. This article examines the results of a diagnostic study examining the effectiveness of organizing and scaling educational projects (initiatives) involving 585 respondents from 39 constituent entities of the Russian Federation. Based on the authors' analysis of the data, they describe the potential of regional, municipal, and school scientific and methodological infrastructure for scaling up national educational initiatives, outline measures to correct negative trends, and describe systemic industry and social impacts. They also establish links between infrastructure capabilities and the scalability of educational initiatives.

Keywords: multi-level model of education system management, educational projects, educational initiatives, effective educational practices.

Acknowledgments: The authors express their gratitude to the respondents for their participation in the survey and their constructive approach.

Financing: The work was carried out within the framework of a grant from the Federal State University of Education for the implementation of the research project "Multi-level model for managing the development of the education system."

For citation: Fatchikhin, P. K., Shatokhina, I. F., Osechkina, L. I., Perminova, L. M. (2026) Infrastructure opportunities for scaling up national educational initiatives in the regional, municipal and school scientific and methodological structure. *Man and Education*, no. 2 (87), pp. 258–272 (In Russ.). <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2026-87-2-258-272>

Введение

В исследованиях по управлению воспитательными системами [1-6] особое внимание в первую очередь уделяется проектированию воспитательного процесса и профессиональному развитию педагогических работников. В то же время исследования в области системного подхода и теории педагогических систем [7-11] показывают, что воспитательная работа может быть представлена как многоуровневая педагогическая система с управляющими и регла-

ментирующими механизмами, что требует особого внимания к инфраструктурным элементам (межведомственное взаимодействие, нормативно-правовая база, методическая и цифровая поддержка). В ряде работ отмечается, что воспитание функционирует как социально-педагогическое явление, в котором ключевую роль играют не только содержание программ, но и условия их реализации, включая организационные и ресурсные факторы [10-11].

В современных условиях реализация национальных воспитательных инициатив всё больше зависит от уровня готовности региональной, муниципальной и школьной научно-методической инфраструктуры к их тиражированию и системному внедрению. В рамках федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» в 2021-2024 годах [14] сформирована и выстроена единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, что создаёт предпосылки для координации инфраструктурных ресурсов при реализации различных процессов на разных уровнях управления. В то же время в научной литературе по теории воспитания, управлению образовательными системами и системному подходу [1-13] недостаточно представлена системная связь между инфраструктурной готовностью и реальными возможностями масштабирования национальных воспитательных инициатив.

Исследование возможностей региональной, муниципальной и школьной научно-методической инфраструктуры в масштабировании национальных воспитательных инициатив, результаты которого описаны в статье, направлено на содействие устранению данного дефицита. Исследование опирается на результаты всероссийской диагностики эффективности процессов организации и масштабирования воспитательных проектов (инициатив) и разработанную научным коллективом Государственного университета просвещения в рамках научно-исследовательского проекта «Многоуровневая модель управления развитием системы воспитания» теоретическую многоуровневую модель управления развитием системы воспитания.

В соответствии с теоретической многоуровневой моделью в качестве ключевых процессов, направленных на эффективную реализацию на различных уровнях воспитательных проектов и инициатив, выделены планирование, организация, координация, контроль и масштабирование

результатов воспитательных проектов и инициатив, а оценка эффективности реализации комплекса мероприятий по управлению развитием воспитательных систем включает как результативный контур, связанный с динамикой личностных характеристик, ценностных ориентаций, профессиональных компетенций и социального благополучия, так и процессный контур, отражающий развитие инфраструктуры, нормативно-методическое обеспечение и кадровый потенциал. Диагностический комплекс разработан с учётом данных аспектов модели, а диагностика, проведённая на его основе, в том числе позволяет отразить эмпирические данные – как эти управленческие процессы реализуются в практике на региональном, муниципальном и институциональном уровнях, учитывая их взаимосвязь.

Таким образом, цель исследования – выявить и проанализировать возможности региональной, муниципальной и институциональной (школьной) научно-методической инфраструктуры в масштабировании национальных воспитательных инициатив.

Объектом исследования является система организации воспитательной работы, включающая воспитательную деятельность в общеобразовательных организациях и управление ею региональными и муниципальными органами управления образованием, а также инфраструктуру, обеспечивающую её функционирование на региональном, муниципальном и институциональном уровнях. Предметом выступают возможности данной воспитательной инфраструктуры при масштабировании национальных воспитательных инициатив.

В статье рассматриваются результаты всероссийской диагностики, описываются меры, связанные с коррекцией отрицательной динамики, системные отраслевой и социальный эффекты, а также устанавливаются связи между инфраструктурными возможностями и масштабируемостью воспитательных инициатив.

Методы и материалы исследования

Проведённое исследование выполняет задачу анализа возможностей региональной, муниципальной и институциональной (школьной) научно-методической инфраструктуры в контексте масштабирования национальных воспитательных инициатив. Работа выстраивается в русле исследований, направленных на усиление координации воспитательной деятельности и создание условий для системного распространения лучших практик, однако акцент сделан не на описании одной отдельной технологии или уровня управления, а на определении условий эффективности воспитательной инфраструктуры как действующей многоуровневой системы субъектов и связей.

Особенностью нашего подхода является в том числе ориентация на процессные характеристики инфраструктуры: частоту и форматы мониторинга, типы используемых диагностических процедур, наличие регламентов и форм взаимодействия. Вектор на указанные вопросы позволяет проследить и набор существующих инструментов, и организационные условия, которые определяют переносимость инициатив и устойчивость при масштабировании.

Исследование проведено в форме одномоментного (поперечного) анкетирования с целью диагностики возможностей региональной, муниципальной и институциональной научно-методической инфраструктуры в организации и масштабировании национальных воспитательных инициатив. В статье анализируются ключевые параметры эффективности процессов организации и масштабирования воспитательных проектов (инициатив).

Для сбора эмпирических данных разработан и использован диагностический комплекс в виде анкетного опроса с выделением четырёх тематических блоков (разделов). Анкета содержит закрытые вопросы с одним или несколькими вариантами ответов, а также вопросы открытого типа, на которые респондентам предлагается указать свой вариант ответа – оставить

предметный комментарий или описать практическое решение.

По результатам анкетирования произведены описательный и тематический анализ ответов и интерпретация. Для количественного описания результатов опроса использованы относительные доли ответов по ключевым тематическим группам – в тексте настоящей статьи представлены агрегированные доли, иллюстрирующие основные тенденции. Открытые ответы для обобщения повторяющихся практик и мер распределялись по выделенным группам, которые в свою очередь кодировались тематически.

Проводилось всероссийское анкетирование в электронной форме на многофункциональной платформе «Опросникум» в период с 20 по 30 апреля 2026 года. Администрирование осуществлялось путём рассылки писем через официальные каналы взаимодействия Государственного университета просвещения и исполнительных органов субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования. К участию в опросе приглашались представители управленческих команд региональных и муниципальных органов управления образованием, а также общеобразовательных организаций.

В исследовании приняло участие 585 респондентов из 39 субъектов Российской Федерации. Состав целевой аудитории исследования по уровню представительства распределился следующим образом: региональный уровень – 48 респондентов (8,2%), муниципальный уровень – 368 респондентов (62,9%), институциональный уровень – 169 респондентов (28,9%). По географическому признаку отмечена неоднородность представительства: наибольшая доля респондентов пришлась на Новосибирскую область (162 человека, 27,7% выборки); в ряде регионов представительство ограничивалось единичными участниками.

В исследовании использована анкетная выборка с неоднородным региональным составом (разная численность респон-

дентов из разных субъектов Российской Федерации) и неравномерным представлением уровней системы (институциональный и региональный уровни представлены в меньшем объёме, чем муниципальный). Такая неравномерность, а также смешанный характер респондентов могут влиять на агрегированные показатели в сторону практик и оценок, характерных для наиболее представленного региона, а также усиливать влияние уровня профессиональной принадлежности респондента на некоторые ответы (например, при указании нормативных документов). Поэтому требуется осторожность при распространении результатов исследования на всю генеральную совокупность.

При этом представленные в статье выводы являются результатом опросного среза, позволяющего выявить ключевые тенденции, оценить системную картину текущего состояния процессов организации и масштабирования воспитательных инициатив на трёх уровнях управления и возможностей научно-методической инфраструктуры, а также очертить практические направления дальнейшей проработки вопросов масштабирования национальных воспитательных инициатив (развитие стандартов взаимодействия между инфраструктурными субъектами, внедрение механизмов учёта местных ресурсных ограничений, создание нормативных и методических условий, кадровое сопровождение при тиражировании и др.).

Опрос проводился анонимно, участие в нем носило добровольный характер, запрашивались только основные общие сведения, необходимые для комплексного анализа результатов (наименование субъекта Российской Федерации, электронная почта и уровень представленности), без персональных данных.

Результаты исследования

Диагностический комплекс оценки эффективности процессов организации и масштабирования воспитательных проектов (инициатив), в соответствии с кото-

рым проводился сбор первичных данных, включал следующие разделы:

- Раздел 1 «Стратегия развития воспитательных систем»;
- Раздел 2 «Анализ процессов и результатов управления развитием системы воспитания»;
- Раздел 3 «Инфраструктура развития воспитательных систем»;
- Раздел 4 «Результаты реализации воспитательных проектов (инициатив) и их масштабирование».

Содержание Раздела 1 «Стратегия развития воспитательных систем» посвящено анализу и диагностике стратегических ориентиров в развитии воспитательных систем на региональном и муниципальном уровнях.

По итогам анализа результатов опроса в части вопросов данного раздела выявлено, что к региональным (муниципальным, институциональным) стратегическим документам, которые определяют приоритетные ценностно-целевые установки и индикаторы эффективности воспитательной деятельности, респонденты в равной степени относят региональные/муниципальные Стратегию развития образования, Программу развития образования (или их разделы), Стратегию развития воспитательных систем, Концепцию развития воспитательных систем, а также Программу развития образовательной организации. К документам, которые определяют ключевые этапы и ресурсы реализации воспитательных проектов и инициатив, в значительной и равной степени отнесены региональные (муниципальные) «дорожные карты», региональные (муниципальные) планы, региональные (муниципальные) комплексы мероприятий.

По вопросу о преимущественном формате обсуждения стратегических вопросов в области развития системы воспитания на региональном (муниципальном) уровне наблюдается явное преобладание работы межведомственных групп по отношению к проведению совещаний отдельными организациями. Распределение ответов респондентов следующее (рис. 1):

4. Стратегические вопросы в области развития системы воспитания на региональном (муниципальном) уровне обсуждаются:

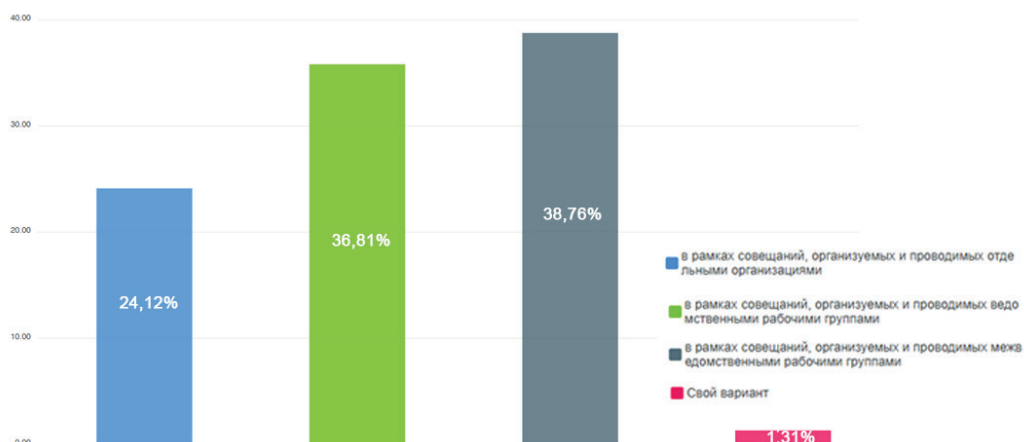


Рис.1/ Fig.1

Ответы респондентов о форматах обсуждения / Respondents' responses about discussion formats

Источник: данные авторов

– в рамках совещаний, организуемых и проводимых межведомственными рабочими группами – 38,76%;

– в рамках совещаний, организуемых и проводимых ведомственными рабочими группами – 35,81%;

– в рамках совещаний, организуемых и проводимых отдельными организациями – 24,12%;

– свой вариант ответа – 1,31% (координационные советы, круглые столы, семинары, проводимые на всех уровнях; стратегические сессии и профессиональные конференции, проводимые на базе образовательных организаций).

Широкий перечень нормативно-стратегических документов и доминирование межведомственных форматов взаимодействия как рабочего инструмента выработки и согласования приоритетов воспитательной деятельности свидетельствуют о развитости институциональных механизмов координации, необходимых для масштабирования воспитательных инициатив.

Содержание Раздела 2 «Анализ процессов и результатов управления развитием системы воспитания» нацелено на

анализ и диагностику процессов и результатов управления развитием системы воспитания по следующим критериям: периодичность проведения, объект анализа, регламентация процедуры, формат её реализации, а также наименования организаций, которые данную процедуру осуществляют.

Результаты опроса показали, что периодичность проведения анализа (диагностики, оценки) системы воспитательных мероприятий (проектов, инициатив) в регионе (муниципалитете, образовательной организации) и диагностики ценностных ориентаций обучающихся на региональном (муниципальном, институциональном) уровне преимущественно составляет один раз в год (соответственно в 46,69% и 51,44% случаев). Анализ показателей факторов социального риска (неблагополучия) в подростковой среде на региональном, муниципальном, институциональном уровнях, напротив, чаще проводится ежеквартально (47,37%), что, вероятно, обусловлено их высокой динамичностью и потребностью в быстром реагировании на

проблемные проявления в подростковой среде.

Наиболее распространёнными объектами анализа (диагностики, оценки) системы воспитательных мероприятий (проектов, инициатив) в регионе (муниципалитете, образовательной организации) по результатам опроса (рис. 2) выявлены такие категории как «динамика ценностных ориентиров обучающихся» (24,60%), «динамика удовлетворённости участников образовательных отношений» (22,81%), «количество мероприятий и охват аудитории» (22,31%).

При этом по вопросу об объектах анализа показателей факторов социального риска (неблагополучия) в подростковой среде на региональном, муниципальном, институциональном уровнях значимость всех предложенных категорий (доля обучающихся, находящихся на учёте в подразделении по делам несовершеннолетних, доля правонарушений в подростковой среде, уровень подростковой преступности, уровень конфликтности подростковой среды (буллинг, деструктивное поведение

и т.д.), доля суицидов и случаев суицидального поведения) была оценена респондентами примерно одинаково (рис. 3).

Также в ходе анализа результатов опроса выявлено, что диагностика ценностных ориентаций обучающихся, показателей факторов социального риска (неблагополучия) в подростковой среде и воспитательной инфраструктуры на региональном (муниципальном, институциональном) уровне осуществляется сходным кругом организаций (региональные и муниципальные органы управления образованием, а также подведомственные им организации), но конкретный состав участников зависит от предмета диагностики, так как разные направления мониторинга требуют разной степени методического сопровождения и межведомственного участия. Так, при оценке ценностных ориентаций обучающихся и при изучении воспитательной инфраструктуры наряду с органами управления образованием задействуются институты развития образования, центры психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи, центры

7. Что является объектом анализа (диагностики, оценки) системы воспитательных мероприятий (проектов, инициатив) в регионе (муниципалитете, образовательной организации):

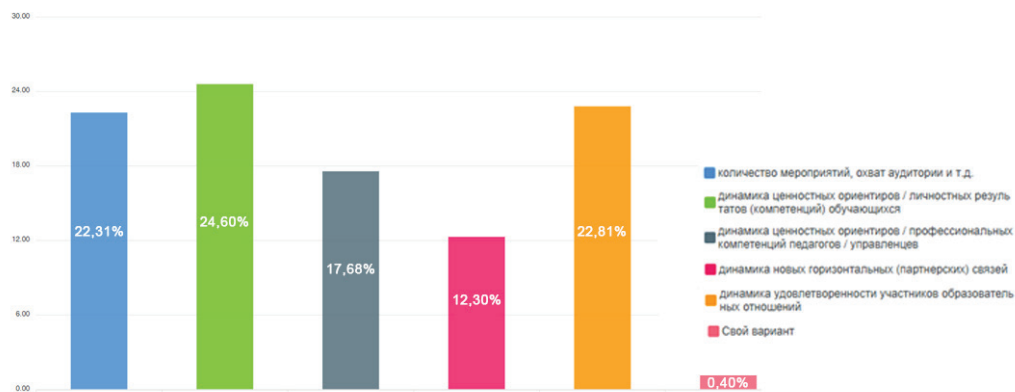


Рис.2/ Fig.2

Отчеты респондентов об объектах анализа / Respondents' responses about the objects of analysis

Источник: данные авторов.

16. Что является объектом анализа показателей факторов социального риска (неблагополучия) в подростковой среде на региональном, муниципальном, институциональном уровнях:

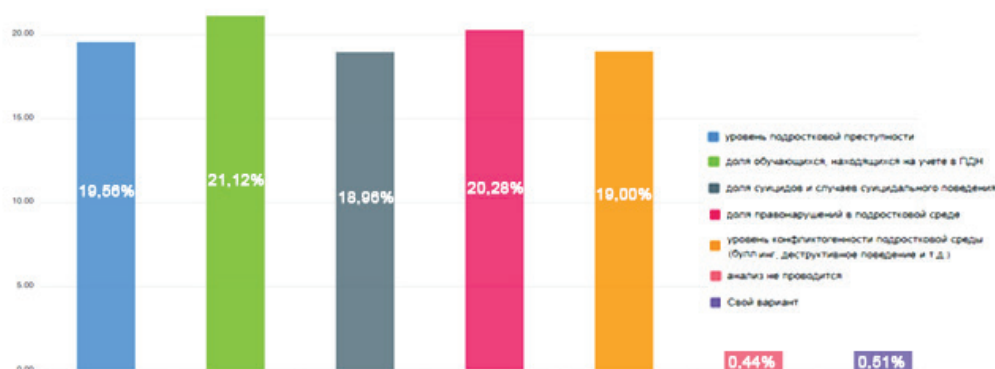


Рис.3/ Fig.3

Ответы респондентов об объектах анализа показателей / Respondents' responses about the objects of analysis of indicators

Источник: данные авторов.

оценки качества образования, центры дополнительного образования, общеобразовательные организации и др.; при анализе показателей факторов социального риска (неблагополучия) в подростковой среде – комиссии по делам несовершеннолетних, специализированные подведомственные центры, школьные психологи, социальные педагоги и службы примирения.

Анализ основных процессов управления развитием системы воспитания позволяет сделать вывод о развитости и работоспособности необходимых для принятия решений о масштабировании воспитательных инициатив оперативных мониторинговых инструментов, а также о гибкости данной системы за счёт дифференциации периодичности сбора обратной связи в зависимости от динамики наблюдаемого объекта. Регулярный мониторинг ценностных ориентиров обучающихся, а также более чувствительная диагностика факторов социального риска, направленная на превентивную работу, способствуют своевременной корректировке воспитательных инициатив.

Способность межведомственной и межуровневой научно-методической инфраструктуры обеспечить мониторинг, корректировку масштабируемых инициатив на основе его результатов и методическое сопровождение, а также вектор на качественные показатели подтверждают реалистичность масштабирования эффективных воспитательных инициатив и практик.

В Разделе 3 «Инфраструктура развития воспитательных систем» анализируются основные компоненты и особенности функционирования воспитательной инфраструктуры на региональном и муниципальном уровнях.

В рамках данного раздела диагностического комплекса опрос показал, что в подавляющем большинстве случаев взаимодействие организаций, входящих в региональную (муниципальную) воспитательную инфраструктуру, регламентировано договорами или соглашениями о партнёрстве (93,26%). При этом региональная (муниципальная) воспитательная инфраструктура включает:

– образовательные организации: муниципальные образовательные организации, социокультурные центры, социокультурные образовательные комплексы;

– общественные организации: все-российские общественно-государственные детско-юношеские организации, региональные детские и молодёжные общественные организации и объединения;

– региональные, муниципальные органы управления образованием;

– дополнительные элементы воспитательной инфраструктуры (организации, предоставляющие социально-педагогическую и психологическую помощь детям и их родителям; учреждения, организующие досуг детей и молодёжи).

Основным объектом анализа региональной (муниципальной, институциональной) воспитательной инфраструктуры (в 49,29% случаев) являются организации, осуществляющие воспитательную деятельность; остальные ответы распределены приблизительно поровну между организациями, осуществляющими управление воспитательной деятельностью, и организациями, осуществляющими дополнительное профессиональное образование.

щими дополнительное профессиональное образование (рис. 4).

Воспитательная инфраструктура представлена многоуровневой сетью субъектов и механизмов взаимодействия, что создаёт каналы для распространения успешных практик и масштабирования национальных воспитательных инициатив. Отмечается преимущественная регламентация процедур анализа региональной (муниципальной, институциональной) воспитательной инфраструктуры нормативными правовыми актами регионального и муниципального уровней, что указывает на необходимость адаптации процедур внедрения лучших воспитательных практик при масштабировании на уровне образовательной организации.

Ключевым в Разделе 4 «Результаты реализации воспитательных проектов (инициатив) и их масштабирование» являлся первый вопрос, посвящённый результатам анализа эффективности реализации воспитательных проектов (инициатив) на региональном (муниципальном, институциональном) уровне за последние три года. Ответы на него (рис. 5) можно сгруппиро-

23. Что является объектом анализа региональной (муниципальной, институциональной) воспитательной инфраструктуры:

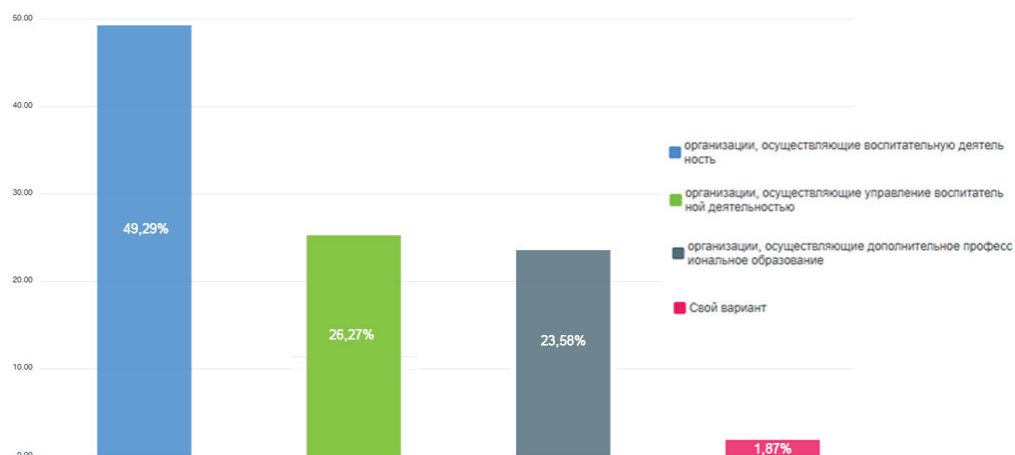


Рис.4/ Fig.4

Ответы респондентов об объектах анализа инфраструктуры / Respondents' responses on infrastructure analysis objects

Источник: данные авторов.

25. Анализ эффективности реализации воспитательных проектов (инициатив) на региональном (муниципальном, институциональном) уровне за последние 3 года свидетельствует о:

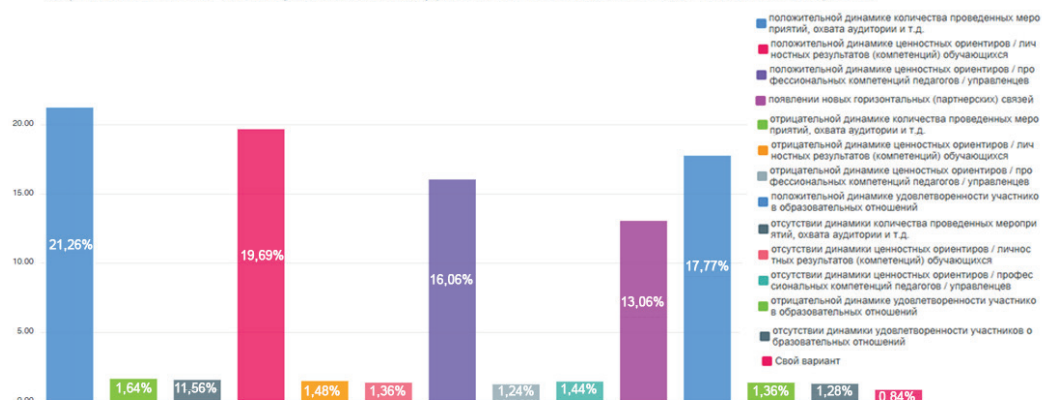


Рис.5/ Fig.5

Ответы респондентов об эффективности реализации воспитательных проектов (инициатив) / Respondents' responses on the effectiveness of the implementation of educational projects (initiatives)

Источник: данные авторов.

вать по трём категориям: положительная динамика эффективности реализации воспитательных проектов (инициатив), отрицательная динамика, отсутствие динамики. Большинство респондентов отмечают положительную динамику (ценностных ориентиров; личностных результатов обучающихся и профессиональных компетенций педагогов и управленцев; удовлетворённости участников образовательных отношений; развития партнёрских связей; количества проведённых мероприятий и охвата аудитории) – 87,82% случаев.

Высокая оценка респондентами положительной динамики эффективности реализации воспитательных проектов за последние три года, в том числе по качественным показателям (ценностные ориентиры и личностные результаты обучающихся; профессиональные компетенции педагогов и управленцев), свидетельствует о наличии проверенных успешных воспитательных практик для масштабирования и способности существующей региональной, муниципальной и школьной научно-методической инфраструктуры обеспечивать эффективную реализацию

воспитательных проектов и инициатив. При этом небольшая доля ответов об отрицательной динамике указывает на локальные проблемные зоны, что в дальнейшем возможно потребует более детального изучения открытых ответов.

Остальные вопросы данного раздела диагностического комплекса были построены с опорой на варианты, выбранные респондентами в первом вопросе.

На вопрос о том, какие организационно-управленческие меры, обладающие наибольшей разрешающей силой в части достижения положительной динамики, могут быть масштабированы на федеральном (региональном) уровне, респонденты привели множество примеров, из которых выделим несколько:

- межведомственное взаимодействие и координация, развитие сетевого взаимодействия, распространение лучших практик, сотрудничество всех участников образовательного процесса;
- проведение конкурсов профессионального мастерства педагогов, организация обмена опытом и лучшими педагогическими практиками, разработка

программ профилактики профессионального выгорания, реализация программ привлечения молодых специалистов, методическое сопровождение (работа методических объединений, секций; курсы повышения квалификации и т.д.);

– поддержка одаренных детей, в том числе стипендии, премии и иные виды поощрений;

– внедрение моделей управления сетью образовательных организаций, создание опорных школ как ресурсных центров для сетевого взаимодействия, открытость воспитательных пространств в образовательном учреждении;

– встречи, круглые столы, форумы;

– оценка эффективности, публичная отчетность, мониторинги и обратная связь, оценка динамики;

– материальное стимулирование, награды;

– информационное сопровождение (тематические чаты в мессенджерах, группы в социальных сетях).

подавляющее большинство респондентов (74,46%) указало, что данные организационно-управленческие меры (решения) могут быть масштабированы на федеральном (региональном) уровне при любых условиях или при ряде условий. При этом считаем необходимым отметить, что ряд мер используются на различных уровнях управления, в связи с чем речь в контексте их масштабирования может скорее идти о широком распространении и адаптации к местным условиям, нежели о внедрении принципиально новых решений.

Анализ ответов по вопросу об организационно-управленческих мерах (решениях, документах), потенциально обладающих разрешающей силой в части коррекции отрицательной динамики эффективности реализации воспитательных проектов (инициатив), позволяет выделить следующие группы таких мер (решений):

– нормативно-правовое закрепление стандартов воспитательной работы, приоритетов воспитательной политики, порядка взаимодействия учреждений, финан-

сирования и материально-технического обеспечения программ воспитания;

– стратегические и антикризисные меры, включая внедрение региональной комплексной стратегии воспитания, разработку региональной/муниципальной антикризисной «дорожной карты», формирование антикризисных, профилактических и коррекционных программ;

– межведомственное взаимодействие, включая создание межведомственных координационных советов и антикризисных групп, а также формирование соглашений о сотрудничестве, совместных планов профилактики и регламентов межведомственного взаимодействия;

– мониторинг и оценка эффективности воспитательных мероприятий, включая внедрение системы регулярного мониторинга и единых показателей эффективности с переходом от количественных к качественным показателям, усиление контроля за деятельностью образовательных организаций, проведение внешнего независимого аудита воспитательной системы и последующее принятие управленческих решений;

– развитие и внедрение цифровых технологий, включая развитие онлайн-платформ для мониторингов, анализа данных, информационного сопровождения воспитательных программ и мероприятий, а также расширение использования цифровых систем учёта и сопровождения несовершеннолетних;

– работа с кадрами и родительской ответственностью, включая повышение квалификации педагогов и управленцев в области современных подходов к воспитанию и социализации, усиление системы мотивации кадров при работе со сложными кейсами, активизацию работы с родителями, стимулирование общественного участия родителей, общественных организаций и бизнеса в воспитательном процессе;

– создание воспитательного и профилактического пространства образовательной организации, включая развитие внеурочной и досуговой деятельности, со-

здание благоприятного климата и развитие служб примирения;

- грантовые программы и финансовая поддержка воспитательных проектов;
- создание системы обобщения и распространения лучших практик, региональных/муниципальных координационных и методических центров;
- специализированные практики адаптации для детей с миграционной историей и несовершеннолетних иностранных граждан.

Завершающие вопросы анкеты направлены на выявление результатов, имеющих системные отраслевой и социальный эффекты. По результатам анализа ответов респондентов выделены наиболее часто встречающиеся у респондентов и совпадающие для обоих вопросов предложения:

- межведомственное взаимодействие и партнёрства образования с культурой, спортом, НКО, бизнесом;
- развитие внеурочной, досуговой и волонёрской деятельности;
- расширение воспитательного пространства (школьные музеи, медиацентры, клубы);
- укрепление школьных служб медиации, наставничества, профилактических служб;
- мониторинг и оценка эффективности воспитательной работы;
- повышение качества и профессионализма педагогов (семинары, вебинары, стажировки);
- укрепление образовательной организации как центра воспитания и социализации;
- рост вовлеченности родителей и семей в школьную жизнь.

При этом в числе предложений, оказывающих влияние на системный отраслевой эффект (в дополнение к перечисленным выше), отмечаются следующие: повышение престижа профессии; систематизация и тиражирование лучших практик внутри системы; введение новых управленческих и воспитательных должностей и структур; институционализация и масштабирование успешных решений.

Среди предложений, оказывающих влияние на системный социальный эффект, дополнительно можно выделить следующие: укрепление институций семьи и школы; профилактика и снижение девиантного поведения; рост общественной безопасности; развитие инклюзивного образования и социальной интеграции для ОВЗ; расширение сети внебюджетных партнёров и частных инвестиций; экологические и культурные проекты; повышение социальной удовлетворённости и стабильности, а также доверия к образовательной системе.

Заключение

Результаты диагностики эффективности процессов организации и масштабирования воспитательных проектов (инициатив) свидетельствуют о наличии на региональном и муниципальном уровнях сформированной базы проверенных и готовых к масштабированию воспитательных инициатив и организационно-управленческих решений.

Возможность масштабирования воспитательных инициатив и организационно-управленческих мер подтверждена эмпирическими данными и обеспечена созданными ключевыми инфраструктурными условиями (межведомственное взаимодействие и партнёрства; мониторинги и оценка эффективности с переходом к качественным показателям; кадровая, пространственная, цифровая инфраструктура и др.). Многоуровневая научно-методическая инфраструктура, в случае выявления проблемных зон или отрицательной динамики по отдельным показателям, располагает необходимым набором операционных инструментов для проведения корректировки до потенциального наступления критической ситуации.

Наблюдается двойной эффект масштабирования воспитательных инициатив – отраслевой (повышение престижа профессии, тиражирование лучших практик, институционализация успешных решений) и социальный (укрепление семьи и школы, снижение девиантного поведения,

рост общественной безопасности, развитие инклюзии, повышение доверия к образовательной системе).

При этом задача масштабирования воспитательных инициатив и успешных практик не сводится к их повторению, а должна решаться через их интеграцию и адаптацию с созданием нормативных и методических условий, которые будут учитывать имеющиеся ресурсные ограничения и позволят новым решениям функционировать в других локациях (регионах, муниципалитетах, школах) без потери эффективности. Таким образом, анализ содержания и результатов диагностики позволяют оценить их как условия, имеющие ценностный смысл в глазах участников многофакторного анкетирования в струк-

туре многоуровневой модели управления развитием системы воспитания на региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

Результаты проведённой диагностики могут быть использованы в качестве эмпирической основы при разработке учебно-методического пособия «Диагностика эффективности процессов управления развитием воспитательных систем» в рамках продолжения реализации научно-исследовательского проекта «Многоуровневая модель управления развитием системы воспитания», что обеспечит практико-ориентированный характер пособия и его соответствие реальным управленческим запросам системы воспитания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Байбородова Л.В., Рожков М.И. Воспитательная деятельность: учебник. М.: Академия, 2022. 402 с.
2. Слостенин В.А. и др. «Общая педагогика». М.: Издательский центр «Академия», 2002. 576 С.
3. Новикова Л.И. Педагогика воспитания. Избранные труды / под. ред. Селивановой Н.Л., Мудрика А.В. Москва, 2009. 439 с.
4. Селиванова Н.Л. Воспитание в современной школе: от теории к практике. М.: Педагогическое общество России, 2010. 211 с.
5. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения / под ред. В.А. Караковского, Л.И. Новиковой. М.: Педагогика, 1999. 264 с.
6. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.М. Управление образовательными системами. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 176 с.
7. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов. СПб, 2018. 245 с.
8. Стародубцев В.А., Нерадовская О.Р. Системно-контекстный подход в педагогических исследованиях // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2024. Вып. 2 (232). С. 91–100. DOI 10.23951/1609-624X-2024-2-91-100.
9. Сосуновский В.С., Загrevская А.И. Теоретико-методологические основы системного подхода в педагогической науке // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 476. С. 201–207. DOI 10.17223/15617793/476/22.
10. Демакова И.Д., Шустова И.Ю. Системный подход как условие эффективного применения исследовательских методов в теории воспитания // Образование и саморазвитие. 2021. Т. 16. № 3. С. 249–260. DOI 10.26907/esd.16.3.22.
11. Косёнок Ю.Н., Косёнок М.А. Содержание и закономерности педагогической системы // Человеческий капитал. 2025. № 6. С. 83–93.
12. Перминова Л.М., Осечкина Л.И. Концептуальные основы проектирования процессов управления развитием системы воспитания на региональном, муниципальном и школьном уровнях в условиях стабилизации образования. М.: Гуманитарные науки и образование, 2026. 78 с.
13. 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.
14. Национальный проект «Образование» / Правительство Российской Федерации: Федеральный проект «Современная школа». 2019–2025.

REFERENCES

1. Bayborodova, L.V. and Rozhkov, M.I. (2022) *Educational Activity: Textbook*. Moscow: Academy. (In Russ.)
2. Slastenin, V.A. et al. (2002) *General pedagogy*. M.: Academy Publishing Center. (In Russ.)
3. Novikova, L.I. (2009) *Pedagogy of education. Selected works*. M. (In Russ.)
4. Selivanova, N.L. (2010) *Education in the Modern School: From theory to practice*. Moscow: Pedagogical Society of Russia. (In Russ.)
5. *Management of the school educational system: Problems and solutions* (1999) Moscow: Pedagogika. (In Russ.)
6. Shamova, T.I., Davydenko, T.M. and Shibanova, G.M. (2007) *Management of educational systems*. Moscow: Publishing Center "Academy". (In Russ.)
7. Volkova, V.N. (2018) *Fundamentals of systems theory and systems analysis: Textbook for university students*. St. Petersburg. (In Russ.)
8. Starodubtsev, V.A. and Neradovskaya, O.R. (2024) A System-context approach in pedagogical research. *Bulletin of Tomsk State Pedagogical University*, no. 2 (232), pp. 91–100. DOI: 10.23951/1609-624X-2024-2-91-100. (In Russ.)
9. Sosunovsky, V.S. and Zagrevskaya, A.I. (2022) Theoretical and methodological foundations of a systems approach in pedagogical science. *Bulletin of Tomsk State University*, no. 476. pp. 201–207. DOI: 10.17223/15617793/476/22. (In Russ.)
10. Demakova, I.D. and Shustova, I.Yu. (2021) A systems approach as a condition for the effective application of research methods in the theory of education. *Education and Self-Development*, vol. 16, no. 3, pp. 249–260. DOI: 10.26907/esd.16.3.22. (In Russ.)
11. Kosenok, Yu.N. and Kosenok, M.A. (2025) Content and patterns of the pedagogical system. *Human Capital*, no. 6, pp. 83–93. (In Russ.)
12. Perminova, L.M. and Osechkina, L.I. (2026) *Conceptual foundations for designing management processes for development of education system at the regional, municipal, and school levels in the context of education stabilization*. M.: Humanities and Education. (In Russ.)
13. Perminova, L.M. and Osechkina, L.I. (2026) Designing a multi-level model for managing the development of education systems in the region–municipality–school structure. *Proceedings of the Voronezh State Pedagogical University*, no. 2, pp. 42–47. DOI: 10.47438/2309-7078_2026_2_42. (In Russ.)
14. National Project "Education". Government of the Russian Federation: Federal Project "Modern School". 2019–2025. (In Russ.)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Фатчихин Павел Константинович – начальник управления регионального развития Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения, Москва

Шатохина Ирина Федоровна – ведущий эксперт отдела развития региональных управленческих механизмов управления регионального развития Института реализации государственной политики и профессионального развития работников образования, Государственный университет просвещения, Москва

Осечкина Лариса Ивановна – кандидат педагогических наук, доцент, заместитель начальника управления организации и контроля качества образовательной деятельности, Государственный университет просвещения, Москва

Перминова Людмила Михайловна – доктор педагогических наук, профессор кафедры непрерывного образования, Государственный университет просвещения, Москва

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Pavel K. Fatchikhin – Head of the Regional Development Department, Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Educators, Federal State University of Education, Moscow

Irina F. Shatokhina – Leading Expert, Department of Unit of Regional Management Mechanisms for Regional Development Management, Institute for the Implementation of State Policy and Professional Development of Educators, Federal State University of Education, Moscow

Larisa I. Osechkina – Candidate of pedagogical sciences, Associate prof., Deputy Head of the Department of Organization and Quality Assurance of Educational Activities, Federal State University of Education, Moscow

Lyudmila M. Perminova – Doctor of pedagogical sciences, Professor, Department of Continuous Education, Federal State University of Education, Moscow

Вклад авторов: все авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.