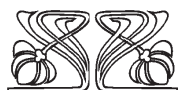
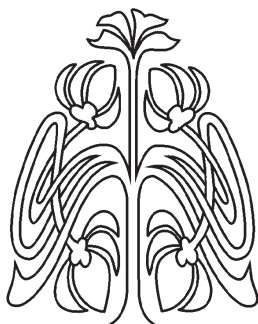
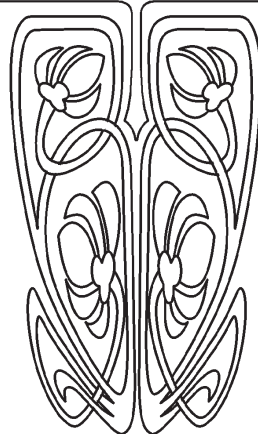




АКМЕОЛОГИЯ ОБРАЗОВАНИЯ



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ



Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2025. Т. 14, вып. 1 (53). С. 4–15
Izvestiya of Saratov University. Educational Acmeology. Developmental Psychology, 2025, vol. 14, iss. 1 (52), pp. 4–15
<https://akmepsy.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2025-14-1-4-15>
EDN: GWUEUL

Научная статья
УДК 378.046.4

Модель организации проектной деятельности руководителей в сфере образования в процессе повышения их квалификации

В. А. Ясвин¹, Г. В. Абилова^{1,2} ✉

¹Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России (МГИМО), Россия, 119454, г. Москва, проспект Вернадского, д. 76

²АНО «Международная Школа Брикст+», Россия, 143082, Московская область, Одинцовский район, деревня Жуковка, д. 44а

Ясвин Витольд Альбертович, доктор психологических наук, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогической культуры и управления в образовании, vitalber@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2096-0821>

Абилова Гюнай Видади кызы, кандидат филологических наук, доцент, ¹доцент кафедры педагогической культуры и управления в образовании, ²директор, brics_school@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-8598-0203>

Аннотация. *Актуальность исследования:* необходимость методического сопровождения государственной политики по внедрению проектного управления в сферу образования обуславливает потребность в разработке принципиально новой модели проектной подготовки руководителей. *Цель:* методическое обеспечение создания организационно-педагогических условий для формирования управленческих и проектных компетенций руководителей сферы образования, а также для развития их лидерских способностей и личностного развития. *Предметом* разработки являются организационно-педагогические и методические условия проектной подготовки руководителей сферы образования. Педагогическое проектирование осуществлялось на основе комплекса *методологических принципов*, прежде всего, принципа концептуального единства проекта, принципа целостного проектирования педагогического процесса, принципа историзма, принципа развития педагогического явления и др. *Методы:* литературный, документальный, структурный и функциональный анализ; социально-педагогическое, психолого-педагогическое и образовательное проектирование; структурное, педагогическое и графическое моделирование. *Новизна* проекта заключается в поэтапном погружении каждого обучающегося в различные социальные роли (абитуриента, слушателя, мастера, лидера и эксперта) при его постоянном индивидуальном интерактивном психологическом сопровождении. *Результаты:* создание и применение социально-педагогического проекта, обеспечивающего формирования управленческих и проектных компетенций руководителей сферы образования, а также их личностного развития, представленного в виде педагогической и графической модели. *Основные выводы:* разработана и обоснована гибкая модель подготовки управленческого состава в сфере образования, являющаяся основой для формирования управленческих и проектных компетенций, лидерских способностей и личностного развития руководящего персонала. *Практическая значимость* данной модели заключается в универсальности её применения в процессе профес-



сиональной подготовки руководителей любого уровня и педагогического состава в сфере образования, а также управленческого состава и специалистов, задействованных в других сферах народного хозяйства при соответствующей методической доработке.

Ключевые слова: проектный подход в образовании, управление проектом, социально-педагогическое проектирование, педагогическая модель, руководители сферы образования, повышение квалификации, управленческие и проектные компетенции

Информация о вкладе каждого автора. В. А. Ясвин – методология исследования, анализ данных, написание и редактирование текста; Г. В. Абилова – сбор и обработка материалов, анализ данных, написание текста.

Для цитирования: Ясвин В. А., Абилова Г. В. Модель организации проектной деятельности руководителей в сфере образования в процессе повышения их квалификации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2025. Т. 14, вып. 1 (53). С. 4–15. <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2025-14-1-4-15>, EDN: GWUEUL

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

The model of organizing the project activity of educational managers in their professional development

V. A. Yasvin¹, G. V. Abilova^{1,2} ✉

¹Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), 76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russia

²BRICS+ International School, 44a Zhukovka village, 143082, Moscow region, Odintsovsky district Moscow, Russia

Vitold A. Yasvin, vitalber@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2096-0821>

Gynay V. Abilova, brics_school@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-8598-0203>

Abstract. *Relevance of the research:* the need for methodological support of the state policy with regard to the implementation of project management in education necessitates the development of a fundamentally new model of project training for managers. The study *objective* is to provide methodological support for the creation of organizational and pedagogical conditions for developing managerial and project competencies of educational leaders, as well as for the development of their leadership skills and their personal development. Organizational, pedagogical and methodological conditions of project training of educational leaders constitute the *subject* of the study. Pedagogical design was carried out on the basis of a set of methodological principles, including the principle of conceptual unity of the project, the principle of a holistic design of the pedagogical process, the principle of historicism, the principle of the pedagogical phenomenon development, etc. *Methods:* literature review, documentary, structural and functional analysis; socio-pedagogical, psychological, pedagogical and educational design; structural, pedagogical and graphical modeling. The *novelty* of the project lies in the gradual immersion of each student in various social roles (applicant, learner, master, leader and expert) which is accompanied with constant individual interactive psychological support. *Results:* development and implementation of the socio-pedagogical project that ensures the formation of managerial and project competencies of educational managers, as well as their personal development. The project is presented in the form of a pedagogical and graphical model. *Main conclusions:* a flexible model of educational managers' training has been developed and substantiated. This model serves as the basis for the development of managerial and project competencies, leadership skills and personal development of the managers in education. *Practical Significance* of the model developed lies in the universality of its application in professional training of managers of any level and of the teaching staff in the field of education, as well as of the managers and specialists involved in other fields of the national economy in case of appropriate methodological refinement.

Keywords: project approach in education, project management, socio-pedagogical designing, pedagogical model, educational managers, professional development, managerial and project competencies

Information on the authors' contribution: Vitold A. Yasvin developed the research methodology, analyzed the data, wrote and edited the text; Gynay V. Abilova collected and processed the materials, analyzed the data, and wrote the text.

For citation: Yasvin V. A., Abilova G. V. The model of organizing the project activity of educational managers in their professional development. *Izvestiya of Saratov University. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2025, vol. 14, iss. 1 (53), pp. 4–15 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2025-14-1-4-15>, EDN: GWUEUL

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Введение

Особенностью высокой конкурентоспособности стран в современном мире становится качество их человеческого капитала. О. Л. Гузакова с соавторами [1], а также А. Смит [2], В. А. Супрун [3] и другие авторы рассматривают человеческий капитал как фактор экономического роста, который, по мнению О. Н. Павловой, приобретает решающее значение [4]. Развитие человеческого капитала системно рассматривается в работах Дж. Хекмана [5] и Е. М. Самородовой [6], при этом

Г. Б. Корнетовым справедливо констатируется катастрофическое отставание системы образования от требований современного общества [7], поскольку как общее, так и базовое профессиональное образование продолжают «давать знания», прежде всего академические, не уделяя должного внимания личностному развитию, повышению общекультурного уровня, формированию социальных компетенций обучающихся.

В сложившемся положении дел наибольшим личностно-развивающим потенциалом обладает дополнительное образование, в частности, непрерывное дополнительное профес-



сиональное образование, организованное на основе философии «всемирного обучающегося общества», что было подчеркнуто в таких международных стратегических документах, как Всемирные доклады ЮНЕСКО по образованию 2000-го [8] и 2005-го [9] гг. Именно в дополнительном профессиональном образовании могут быть наиболее органично и эффективно реализованы интерактивные, информационные, творческие, партнёрские проектные образовательные технологии, обеспечивающие саморазвитие личности.

Особую значимость в развитии общества приобретает образование руководителей. При этом возникает объективное противоречие, характерное в том числе и для сферы образования, – с одной стороны, люди, которые благодаря своим личностным качествам и социальному опыту выдвигаются в руководители, имеют узко профессиональное, но неуправленческое образование. А с другой стороны, базовое управленческое образование без профессионального опыта и соответствующих личностных качеств также не обеспечивает управленческой эффективности. Очевидно, что выходом является дополнительное управленческое образование для лиц, выдвинутых на руководящие позиции.

В последние десятилетия в системе повышения квалификации руководителей все большую роль играет проектный метод, который позволяет не только формировать необходимые управленческие компетенции, включённые в «Профессиональный стандарт “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”» [10], но и, как отмечает А. Mumford, развивать интуитивное лидерство, стратегическое мышление и обеспечивать личностное саморазвитие на основе рефлексивной практики [11]. Идею обучения действием (Action Learning), которая предполагает решение актуальных проблем в обучающихся группах с опытным консультантом (actionlearning sets), предложил R. Revans [12]. В отечественной практике эта идея получила развитие в работе И. В. Зиминой с соавторами [13] в качестве методического подхода к обучению руководителей.

В то же время, как отмечает Н. А. Штурбина [14], острой остаётся проблема подготовки руководителей сферы образования к проектному управлению, которое рассматривается как одно из значимых условий эффективного реформи-

рования образовательных систем. На основе анализа программ повышения квалификации руководителей институтов развития образования из 24 российских регионов констатируется, что если программы по направлению общего менеджмента составляют почти 89% (228 наименований), то программы по направлению проектного управления – всего лишь 1,5% (4 наименования), и только немногим более 5% (12 наименований) программ повышения квалификации по общему менеджменту имеют раздел, связанный с проектным управлением. При этом, как правило, в содержании программ тема «Управление проектами» рассматривается только на основе международных подходов, игнорируя отечественный опыт, а также не содержатся разделы, связанные с полным циклом построения проектного управления организациями, и не рассматриваются системы управления «портфелями проектов». Н. А. Штурбиной делается вывод о наличии проблемы обеспечения подготовленными кадрами государственной политики по внедрению проектного управления в сферу образования [14], которая обуславливает противоречие, на разрешение которого направлен предлагаемый нами проект образовательной площадки.

Примерами успешной реализации учебных программ управления проектами могут служить курс МВА А. В. Полковникова [15] и Программа подготовки управленческих кадров в сфере образования, реализуемая с 2008 г. в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, представленная А. Витковским и Н. Штурбиной [16].

В первые годы реализации данной программы учебный процесс был направлен на разработку группами руководителей из разных регионов (6–10 человек) проектов, актуальных для их территории и организаций. В дальнейшем обучение управленцев проектному подходу стало строиться на основе командного принципа – обучение управленческих команд из конкретной организации или региона. Первые два месяца обучение проходит в академии, а затем ещё пять месяцев продолжается в регионе на этапе внедрения проекта. На стадии запуска проекта управленческим командам очно и дистанционно оказывается консультативная поддержка специалистов академии, а коллегами из других регионов проводится не менее двух взаимных экспертиз в режиме очной встречи либо онлайн-конференции. Опыт свидетельствует, что при



таким подходе роль внешнего консультанта становится минимальной, проектная практика начинает саморазвиваться, в регионе разрабатываются и внедряются новые проекты, из педагогов, прошедших все этапы освоения проектного метода, формируется кадровый управленческий резерв. Осваивая проектную деятельность, руководители проходят стадии рефлексии знакомящегося, деятельности подражания, рефлексии самопознания, формирования исследовательского поведения и авторского стиля, принятия и предъявления себя в новой роли исследователя/методиста, выделенные Е. А. Александровой [17].

Целью разработки предлагаемой модели проектной подготовки руководителей сферы образования является методическое обеспечение создания организационно-педагогических условий для формирования управленческих и проектных компетенций руководителей сферы образования, а также для развития их лидерских способностей, стремления мечтать, проектировать, планировать, преобразовывать свою жизнь и окружающую действительность, достигать во всех своих делах совершенства и гармонии.

Предметом разработки являются организационно-педагогические и методические условия проектной подготовки руководителей сферы образования.

Новизна и уникальность проекта заключается в поэтапном погружении каждого обучающегося в различные социальные роли (абитуриента, слушателя, мастера, лидера и эксперта) при его постоянном индивидуальном интерактивном психологическом сопровождении.

Результатом разработки является социально-педагогический проект, обеспечивающий формирование управленческих и проектных компетенций руководителей сферы образования, а также их личностное развитие, представленный в виде педагогической и графической модели.

Моделирование и социальное проектирование в сфере образования

Сущность метода моделирования (от лат. *modulus* – мера), согласно одному из первых определений, предложенному Г. Клаусом [18], заключается в отображении реальности в виде более простой и наглядной структуры, которая позволяет, по мнению В. М. Глушкова [19], выявлять её ключевые свойства. А. А. Братко [20],

а также Д. Н. Хорафас [21] определяют модель как искусственную конструкцию или знаковую систему, используемую в качестве аналога некоей реальности. А. А. Братко подчеркивает, что моделирование основано на упрощении и схематизации исследуемых объектов, отображении только их основных характеристик, которые считаются таковыми согласно соответствующей гипотезе [20]. В частности, А. А. Денисов и Д. Н. Колесников [22], Б. Я. Советов и С. А. Яковлев [23] а также Л. М. Бакусов [24] отмечают, что структурно-функциональные модели организаций основываются на концепции открытых социальных систем, показывают структуру и взаимосвязи частей организации, протекающие в них процессы, связи между структурными элементами и функциями систем.

С. С. Brailsford с соавторами [25] справедливо констатируют, что исследователи и практики часто сталкиваются с трудностями, связанными с многомерной природой сложных систем, состоящих из интерактивных и взаимосвязанных компонентов с динамичным поведением. К наиболее современным методам преодоления этой проблемы может быть отнесен особый подход к моделированию, который Л. К. N. Nguyen с соавторами определяют как гибридное моделирование [26]. F. Ackermann и S. Howick [27] отмечают, что гибридное моделирование применяется, когда какой-либо один метод моделирования не может обеспечить требуемые функции, необходимые для успеха социального проекта на этапе имитационного исследования. В последние десятилетия гибридное моделирование используется для описания сложных социальных систем с различных точек зрения, когда результаты разных подходов дополняют друг друга, например, в исследовании К. Mykoniatis и А. Angelopoulou [28]. R. Kazakov, S. Howick и А. Morton [29] подчёркивают, что гибридное моделирование позволяет формировать новые стратегии и методы управления образовательными системами в изменяющихся условиях.

М. J. Jacobson [30] отмечает, что в сфере образования активно используется многоуровневое гибридное моделирование сложных систем, в рамках которого, согласно J. Vulic с соавторами [31], создаются модели, которые позволяют показывать динамику образовательного процесса, а также, как подчёркивает С. С. Brailsford [32], интегрировать количественные и качественные показатели.



М. Ni и Т. Cattaneo [33], а также Р. J. Williams [34] используют термин «педагогика социального проектирования», которая, согласно Н. G. Yavuzcan с соавторами [35], предполагает моделирование инновационных образовательных систем как социальных проектов, позволяет проводить их экспертное обсуждение на стадии разработки, определять целесообразность реализации, необходимость методической и организационно-педагогической коррекции. В исследовании G. Zhu с соавторами [36] установлено, что привлечение будущих обучающихся к проектированию образовательных программ повышает их социальную, когнитивную и эмоциональную вовлеченность в образовательный процесс.

Одним из основных направлений социального проектирования в сфере образования является развитие социального капитала образовательных сообществ. Данное направление представлено в работах таких исследователей, как К. М. Ушаков [37], N. Tromp, S. Vial [38] и др. N. Raghunath с соавторами [39], L. Marshalsey, M. Sclater [40] акцентируют внимание на активной социализации сотрудников, при этом F. Knappertsbusch с соавторами [41] подчёркивают значение организации инновационных социальных партнёрств, на что направлена представленная ниже система проектной подготовки руководителей.

Поскольку моделирование используется также для ознакомления с системами, которые пока не существуют в реальной действительности, и для демонстрации новой идеи, далее будет представлена разработанная В. А. Ясвиным [42] инновационная модель социального проекта образовательной площадки, адаптированная для проектной подготовки руководителей.

Модель проектной подготовки руководителей

Образовательная программа проектной подготовки руководителей сферы образования интегрирует интеллектуальные и организационно-методические ресурсы образовательной организации, на базе которой она реализуется, и личностно-развивающие возможности социума.

Задачи образовательной программы включают:

- 1) овладение руководителями технологией социального проектирования и развитие их управленческих компетенций;
- 2) развитие лидерского потенциала и личностное развитие каждого руководителя;

3) гражданскую ответственность руководителей, их направленность на творческую созидательную деятельность в интересах общества;

4) овладение социальными компетенциями, необходимыми для партнёрского взаимодействия.

Образовательный процесс проектной подготовки руководителей состоит из пяти ступеней: подготовительной, индивидуальной, групповой, лидерской и экспертной.

Подготовительная ступень. С начала реализации программы формируется индивидуальное портфолио каждого обучающегося на основе собеседования с ним, диагностики особенностей его памяти, внимания, мышления, темперамента, ценностей и т.п. Портфолио включает также дипломы, награды, отзывы экспертов и т.п., подтверждающие различные достижения обучающихся. Содержание портфолио анализируется преподавателями программы и служит основой для персонального консультирования обучающихся и мониторинга их индивидуального прогресса.

Стержнем подготовительной ступени является освоение обучающимися образовательного курса «Основы социального проектирования», формирующего понимание смыслов общественного развития, механизмов взаимодействия личности и общества и различных сообществ, рассмотрение проблем социальной этики и т.п. Аттестация по данному курсу проводится в форме публичного представления обучающимися своих философских эссе и их группового обсуждения на круглом столе. Лучшие эссе публикуются в альманахе учебной группы (у каждой учебной группы формируется собственный альманах с оригинальной концепцией и уникальным названием) и на сайте образовательной площадки.

Обучающиеся, успешно освоившие курс основ социального проектирования, зачисляются на индивидуальную ступень образовательного процесса.

Индивидуальная ступень. На индивидуальной ступени происходит формирование и развитие проектно-управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в процессе освоения курсов: «Стратегия управления проектом», «Успешные проекты в сфере образования», «Правовые аспекты управления образовательным проектом», «Экономические аспекты управления образовательным проектом», «Эффективное общение и взаимодействие», «Межкультурная коммуникация», «Имидж и саморазвитие руководителя». Со-



вокупность образовательных дисциплин и их содержание носит вариативный характер, может меняться в зависимости от специфики учебных групп и запросов обучающихся.

Образовательный процесс строится на основе технологии проблемного обучения, классиками которого можно считать Дж. Дьюи [43], М. И. Махмутова [44], И. Я. Лернера [45]. Проблемное обучение развивает у обучающихся навыки группового взаимодействия при решении проблем, а также повышает компетентность в сфере предотвращения и преодоления конфликтов и т.п. Преобладают исследовательские, семинарские, практические, тренинговые, игровые, творческие и экскурсионные форматы занятий, а также проводятся встречи и беседы с коллегами, имеющими опыт успешной реализации образовательных проектов. Результаты самостоятельного выполнения проектных заданий обсуждаются в учебной группе.

Аттестация проводится в форме публичной защиты обучающимися своих курсовых работ, лучшие из которых публикуются в групповом альманахе и размещаются на сайте образовательной площадки.

Образовательный процесс на разных ступенях строится на основе соответствующих организационно-образовательных моделей, предложенных Л. де Калувэ с соавторами [46]. Образовательный процесс подготовительной и индивидуальной ступеней строится на основе интегративной модели, которая характеризуется направленностью на эмоциональное, нормативно-поведенческое, социальное и экспрессивное развитие, а также высокой степенью межпредметной интеграции.

Обучающимся, успешно завершившим индивидуальный образовательный уровень, присваивается корпоративное звание «Мастер».

Групповая ступень. Групповая ступень заключается в участии каждого обучающегося в реализации групповых социально значимых проектов. Проектно-программная технология развивает навыки конструирования, прогнозирования рисков, разработки алгоритмов и сценариев, т. е. актуализирует типы мыслительности, связанные с позитивным преобразованием социальной реальности.

Проектная деятельность осуществляется под руководством «лидеров» – обучающихся следующей образовательной ступени, в творческой среде на основе партнерских взаимоотношений в малых группах из 3–5 человек, с разделением персональных функций при методической поддержке консультантов-фаси-

литаторов. Социальная направленность проектов обеспечивает приобретение обучающимися разнообразного коммуникативного опыта.

В процессе своего участия в групповых проектах обучающиеся приобретают опыт, необходимый в дальнейшем для руководства своими лидерскими проектами: разработка и оформление проектной идеи; управление исполнителями; взаимодействие с партнёрами; преодоление противоречий и разногласий в команде; подготовка и проведение презентаций и т.д. Формируются навыки критического анализа, рефлексии, участия в дискуссии, публичного отстаивания своей позиции, эмоционального переживания успехов и неудач, кооперативных и конкурентных отношений и т.д. как основы проектно-управленческих компетенций.

Каждый член проектной группы участвует в подготовке итогового отчёта и публичной защите реализованного проекта. На основе положительного заключения преподавателей о деятельности обучающегося в групповых проектах ему присваивается корпоративное звание «Лидер».

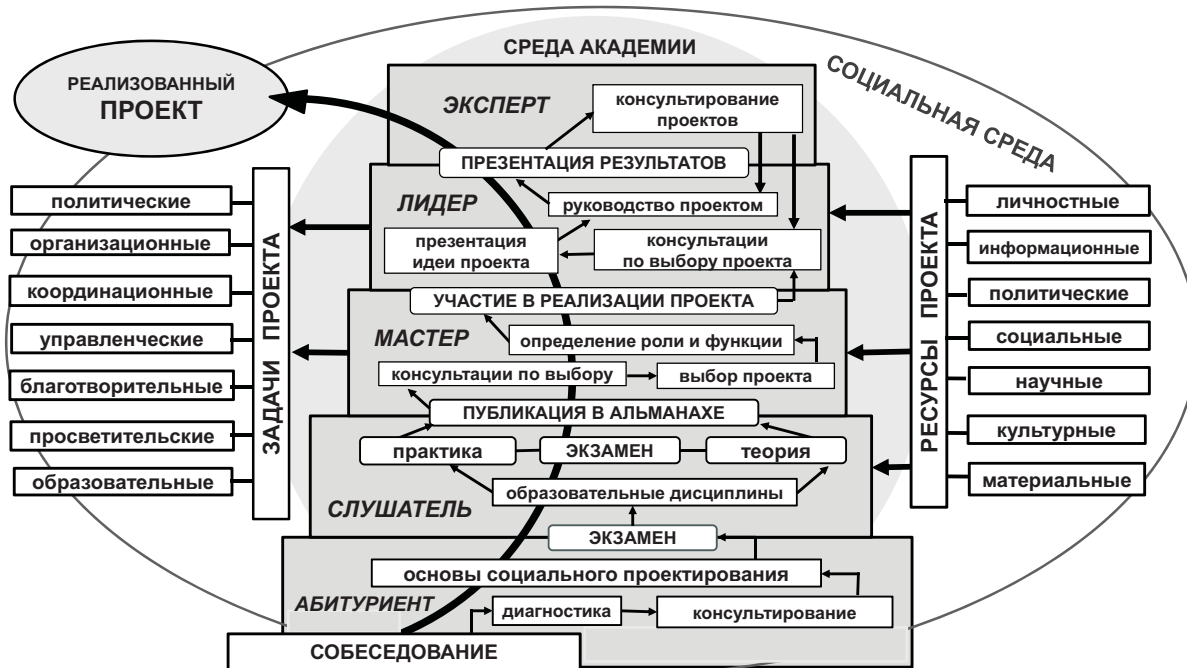
Лидерская и экспертная ступени. На лидерской ступени обучающиеся разрабатывают собственные социальные проекты и руководят их реализацией, которая может начаться только после положительного голосования членов экспертного сообщества образовательной площадки по итогам презентации идеи проекта.

Проекты завершаются их публичной презентацией и защитой с участием не только членов образовательной площадки, но и внешних экспертов, а также лиц, заинтересованных в реализации данных проектов. Обучающимся, успешно завершившим образовательный процесс, присваивается корпоративное звание «Эксперт», позволяющее стать членом Академ-клуба образовательной площадки (рисунки).

Деятельность в рамках Академ-клуба является экспертной ступенью образовательного процесса, носящей перманентный характер.

Образовательный процесс на групповой, лидерской и экспертной ступенях строится на основе инновационной модели [46], согласно которой проектные команды обладают высокой степенью автономности. Функции экспертов заключаются в методической и организационной поддержке, а также координации взаимодействий проектных команд между собой.

Следует отметить, что при разработке модели проектной подготовки руководителей сферы образования особое внимание уделялось методологической согласованности между миссией образовательной площадки, её целями и всеми



Графическая модель проектной подготовки руководителей
Graphical model of the managers' project training

элементами системной организации, согласно экспертно-программной технологии управления развитием образовательных организаций В. А. Ясвина [47]: образовательной средой,

образовательным процессом, содержанием образования, организационной культурой, структурной организацией, мониторингом качества и т.д. (таблица).

Основные параметры модели проектной подготовки руководителей
Table. Principal parameters of the model of the managers' project training

Параметр	Содержание параметра
Образовательная среда	
Модальность	Преобладание творческого типа среды (40%) с элементами карьерного (30%), догматического (20%) и безмятежного (10%) типов среды.
Уровни	1. Персональный уровень. 2. Уровень микросреды первичного образовательного сообщества. 3. Уровень локальной среды всей образовательной площадки. 4. Уровень макросреды взаимодействия с социумом.
Структурная организация	1. Идеологическая организация – гуманистическая. 2. Технологическая организация – лично развивающая. 3. Социальная организация – работа в малых группах. 4. Пространственно-предметная организация – аутентичная.
Критерии эффективности	Взаимопонимание и удовлетворенность взаимоотношениями. Преобладающее позитивное настроение. Авторитетность руководителей. Широкое участие членов сообщества в формировании образовательного процесса. Сплоченность и сознательность членов образовательного сообщества. Результативность взаимодействий. Гетерогенность (разнородность) и сложность среды. Связность функциональных зон. Гибкость и управляемость среды. Обеспечение символической функции среды. Индивидуализированность среды. Автономность среды.
Организационно-педагогические принципы	1. Принцип организации комплексной и гетерогенной среды. 2. Принцип ориентации на актуализирующий потенциал среды. 3. Принцип организации персонально адекватной среды.



Окончание таблицы / Continuation of the Table

Параметр	Содержание параметра
Организационная культура	
Профильная модель	Инновационный тип культуры – до 40 %; результативный тип культуры до 30 %; семейный тип культуры – до 20 %; ролевой тип культуры до – 10 %.
Важнейшие характеристики	Динамичный инновационный характер развития в обстановке партнерского взаимодействия.
Стиль лидерства	Деловитость, четкость, ориентация на конечные результаты деятельности на основе постоянной обратной связи.
Характер управления	Предсказуемость и стабильность, четкость требований, поощрение новаторства, свободы и самобытности, индивидуального риска.
Связующая сущность	Приверженность новаторству и совершенствованию, нацеленность на конечный успех.
Стратегические цели	Внимание на индивидуальных достижениях, развитие гуманистических ценностей в коллективе, высокое доверие, открытость и соучастие.
Критерии успеха	Организация образовательного процесса на основе уникальных (авторских) или новейших эффективных методик и образовательных технологий. Новаторские позиции в образовательном пространстве страны.
Структурная организация	
Структурная модель	Матрично-модульная модель. Интеграция деятельности различных образовательных подразделений. Основными структурными единицами являются первичные образовательные сообщества («образовательные команды»), которые обладают высокой степенью автономности. Для решения различных возникающих проблем создаются соответствующие временные проблемные советы, комитеты, творческие группы и т.п.
Система советов	1. Попечительский совет. 2. Совет образовательного сообщества. 3. Стратегический совет. 4. Экспертно-методический совет. 5. Лидерский совет. 6. Совет выпускников.
Мониторинг	
Мониторинг личностного развития	1. Динамика личностного развития членов образовательного сообщества, прежде всего развития их лидерских качеств. 2. Динамика развития познавательных функций членов образовательного сообщества. 3. Динамика отношения членов образовательного сообщества к своему здоровью и здоровому образу жизни. 4. Динамика сформированности базовых компетентностей и функциональной грамотности в различных сферах культуры жизнедеятельности.
Мониторинг организационного развития	1. Социально-психологический анализ развития образовательного сообщества. 2. Состояние организационно-образовательной системы образовательной площадки. 3. Динамика отношения к образовательной площадке членов сообщества и ответственности.

Заключение

Отечественные специалисты в области подготовки управленческих кадров в сфере образования констатируют недостаточный уровень проектных компетенций управленцев, в частности слабую обеспеченность их подготовки соответствующими методическими

разработками. Разработанная модель решает данную проблему, обеспечивая эффективное организационно-педагогическое сопровождение образовательного процесса проектной подготовки руководителей путем интеграции лучших отечественных и зарубежных достижений в реализации проектного подхода. Посредством формирования ступенчатой формы



образовательного процесса, включающей подготовительный, индивидуальный, групповой, лидерский и экспертный этапы, она позволит не только оптимизировать и адаптировать его под актуальные требования соответствующей сферы, в рамках которой данная модель будет применяться, но и обеспечит быстрое формирование необходимых компетенций у руководящего персонала.

Библиографический список

1. Гузакова О. Л., Фурсик С. Н., Андронович С. А., Жилина Е. А. Качество человеческого капитала как фактора экономического роста. Вологда : ВГПУ, 2011. 118 с. EDN: OLSHNF
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Эксмо, 2007. 960 с. EDN: QRZMIL
3. Супрун В. А. Интеллектуальный капитал: Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М. : КомКнига, 2006. 190 с. EDN: QRABVJ
4. Павлова О. Н. Развитие человеческого капитала в современных экономических условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2011. № 1. С. 71–73. EDN: STVQSH
5. Хекман Дж. Дж. Политика стимулирования человеческого капитала // Вопросы образования. 2011. № 3. С. 73–137. EDN: OEUTQL
6. Самородова Е. М. Человеческий капитал: особенности функционирования, накопления, использования. СПб. : Инфо-да, 2012. 126 с. EDN: QTDYLL
7. Корнетов Г. Б. Мировой кризис образования: пути преодоления // Школьные технологии. 2012. № 3. С. 3–11. EDN: OYHFGX
8. Право на образование: на пути к образованию для всех в течение всей жизни. Всемирный доклад по образованию 2000. М. : Изд-во ЮНЕСКО ; Магистр, 2000. 192 с.
9. К обществам знания: Всемирный доклад ЮНЕСКО. Париж : Изд-во ЮНЕСКО, 2005. 229 с.
10. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н. Зарегистрирован в Минюсте России 02.09.2021 № 64848. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 15.08.2024).
11. Mumford A. Individual and organisational learning: The pursuit of change // *Managing Learning*. 1991. Vol. 23, № 6. P. 77–86. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001581>
12. Revans R. *The ABC of Action Learning*. Bromley : Chartwell-Bratt, 1983. 138 p. https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2011.01274_6.x
13. Зимица И. В., Гибсон М., Афонин А. Ю. Использование проектно-ориентированного подхода в подготовке управленческих кадров: Международный опыт и российские реалии // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 7. С. 64–71. EDN: HVQVFT
14. Штурбина Н. А. Анализ условий, влияющих на эффективность подготовки кадров для управления проектами в образовании // *Вестник Московского университета. Сер. 20. Педагогическое образование*. 2019. № 2. С. 21–31. <https://doi.org/10.51314/2073-2635-2019-2-21-31>, EDN: DPYLSY
15. Полковников А. В. *Управление проектами: полный курс MBA*. М. : Олимп-Бизнес, 2015. 552 с. EDN: QUKQAH
16. Витковский А., Штурбина Н. Подготовка управленческой команды: проектный подход // *Первое сентября*. 2013. № 21. С. 27–29.
17. Александрова Е. А. Научно-методическое сопровождение педагогов // *Ярославский педагогический вестник*. 2020. № 6 (117). С. 14–21. <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2020-6-117-14-21>, EDN: SLEENC
18. Клаус Г. *Кибернетика и философия*. М. : Издательство иностранной литературы, 1963. 530 с.
19. Глушков В. М. Гносеологическая природа информационного моделирования // *Вопросы философии*. 1963. № 10. С. 13–18.
20. Братко А. А. *Моделирование психики*. М. : Наука, 1969. 176 с.
21. Хорафас Д. Н. *Системы и моделирование*. М. : Мир, 1967. 419 с.
22. Денисов А. А., Колесников Д. Н. *Теория больших систем управления*. Л. : Энергоиздат, 1982. 288 с.
23. Советов Б. Я., Яковлев С. А. *Моделирование систем*. М. : Высшая школа, 2001. 343 с. EDN: QMOGNN
24. Бакусов Л. М. *Методы и модели причинно-структурного анализа в исследовании самоорганизующихся систем*. М. : Машиностроение, 2005. 227 с. EDN: QMPFLZ
25. Brailsford S. C., Eldabi T., Kunc M., Mustafee N., Osorio A. F. Hybrid simulation modelling in operational research: A state-of-the-art review // *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 278, iss. 3. P. 721–737. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.025>
26. Nguyen L. K. N., Howick S., Megiddo I. Interfaces between SD and ABM modules in a hybrid model // *Proceedings of the 2022 winter simulation conference*. Singapore, 2022. P. 1188–1199. <https://doi.org/10.1109/WSC57314.2022.10015353>
27. Ackermann F., Howick S. Experiences of mixed method OR practitioners: Moving beyond a technical focus to insights relating to modelling teams // *Journal of the Operational Research Society*. 2022. Vol. 73, iss. 9. P. 1905–1918. <https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1970486>
28. Mykoniatis K., Angelopoulou A. A modeling framework for the application of multi-paradigm simulation methods // *Simulation*. 2020. Vol. 96, iss. 1. P. 55–73. <https://doi.org/10.1177/0037549719843339>



29. Kazakov R., Howick S., Morton A. Managing complex adaptive systems: A resource/agent qualitative modelling perspective // *European Journal of Operational Research*. 2022. Vol. 290, iss. 1. P. 386–400. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.08.007>
30. Jacobson M. J. Complexity Conceptual Perspectives for Research About Educational Complex Systems // *The Journal of Experimental Education*. 2022. Vol. 88, iss. 3. P. 375–381. <https://doi.org/10.1080/00220973.2019.1652138>
31. Vulic J., Jacobson M. J., Levin J. A. Exploring Education as a Complex System: Computational Educational Research with Multi-Level Agent-Based Modeling // *Education Sciences*. 2024. Vol. 14, iss. 5. Article 551. <https://doi.org/10.3390/educsci14050551>
32. Brailsford S. C. Hybrid simulation modelling in operational research: A state-of-the-art review // *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 278, № 3. P. 721–737. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.025>
33. Ni M., Cattaneo T. Conference paper. Social Impact in Design Education // *Cross-Cultural Design. Applications in Learning, Arts, Cultural Heritage, Creative Industries, and Virtual Reality*. 2022. P. 96–108. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06047-2_7
34. Williams P. J. An Introduction to Effective Pedagogies of Design and Technology Education // *Pedagogy for Technology Education in Secondary Schools*. Curtin University, WA, Australia, 2020. P. 1–17. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41548-8_1
35. Yavuzcan H. G., Şahin D., Gür B., Sevgül Ö., Yavuz C. An Instructional Model for Social Design Education: A Design Project for Stray Animals Including Production-Based Learning Approach // *International Journal of Technology and Design Education*. 2019. Vol. 24. April. P. 33–64.
36. Zhu G., Raman P., Xing W., Slotta J. Curriculum design for social, cognitive and emotional engagement in Knowledge Building // *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2021. Vol. 18, iss. 1. P. 1–19. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00276-9>
37. Ушаков К. М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М. : Сентябрь, 2017. 160 с.
38. Tromp N., Vial S. Five components of social design: A unified framework to support research and practice // *The Design Journal*. 2023. Vol. 26, iss. 2. P. 210–228. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2088098>
39. Raghunath N., Koronis G., Karthikayen R., Silva A., Yogiama Ch. A social science mixed-methods approach to stimulating and measuring creativity in the design classroom // *Design Science*. 2023. Vol. 9. Article e34. <https://doi.org/10.1017/dsj.2023.32>
40. Marshalsey L., Sclater M. Arts-Based Educational Research: The Challenges of Social Media and Video-Based Research Methods in Communication Design Education // *The International Journal of Art & Design Education (iJADE)*. 2019. Vol. 38, iss. 3. P. 723–739. <https://doi.org/10.1111/jade.12252>
41. Knappertsbusch F., Schreier M., Burzan N., Fielding N. Innovative Applications and Future Directions in Mixed Methods and Multimethod Social Research // *Mixed Methods and Multimethod Social Research – Current Applications and Future Directions*. 2023. Vol. 24, № 1. Article 22. <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.4013>
42. Ясвин В. А. Психолого-педагогический проект Молодёжной академии жизнетворчества // *Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование»*. 2010. № 17. С. 162–183. EDN: NDSRFX
43. Дьюи Дж. Демократия и образование. М. : Педагогика-Пресс, 2000. 384 с. EDN: QOGTVD
44. Махмутов М. И. Проблемное обучение: основные вопросы теории. М. : Педагогика, 1975. 364 с.
45. Лернер И. Я. Проблемное обучение. М. : Знание, 1974. 64 с.
46. Калувэ Л. де, Маркс Э., Петру М. Развитие школы: модели и изменения / пер. с англ. Е. Н. Максимовой ; науч. ред. А. К. Зайцева. Калуга : Калужский институт социологии, 1993. 239 с.
47. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. М. : Народное образование, 2019. 448 с. EDN: BHGICT

References

1. Guzakova O. L., Fursik S. N., Andronovich S. A., Zhilina E. A. *Kachestvo chelovecheskogo kapitala kak faktora ekonomicheskogo rosta* [Quality of Human Potential as a Factor Promoting Innovation Development of the Region's Economy]. Vologda, VGPU Publ., 2011. 118 p. (in Russian). EDN: OLSHNF
2. Smith A. *Issledovaniye o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Moscow, Eksmo, 2007. 960 p. (in Russian). EDN: QRZMIL
3. Suprun V. A. *Intellektual'nyy kapital: Glavnyy faktor konkurentosposobnosti ekonomiki v XXI veke* [Intellectual capital: The main factor of the competitiveness of economy in XXI century]. Moscow, KomKniga, 2006. 190 p. (in Russian). EDN: QRABVJ
4. Pavlova O. N. Development of Human Capital Assets in Modern Economic Conditions. *The Review of Economy, the Law and Sociology*, 2011, no. 1, pp. 71–73 (in Russian). EDN: STVQSH
5. Hekman J. J. The policy of human capital stimulation. *Educational Studies*, 2011, vol. 3, pp. 73–137 (in Russian).
6. Samorodova E. M. *Chelovecheskiy kapital: osobennosti funktsionirovaniya, nakopleniya, ispol'zovaniya* [Human capital: The peculiarities of functioning, accumulation, usage]. St. Petersburg, Info-da, 2012. 126 p. (in Russian).
7. Kornetov G. B. Global crisis of education: The ways of resolution. *Shkol'nye tekhnologii*, 2012, no. 3, pp. 3–11 (in Russian). EDN: OYHFGX
8. *Pravo na obrazovanie: na puti k obrazovaniyu dlya vsekh v techenie vsej zhizni. Vsemirnyy doklad po obrazovaniyu 2000* [Right to education: On the way to lifelong education



- for everyone. International education report 2000]. Moscow, Izd-vo UNESCO, Magistr, 2000. 192 p. (in Russian).
9. *K obshchestvam znaniya: Vsemirnyy doklad YuNESKO* [To public knowledge: International UNESCO report]. Paris, Izd-vo UNESCO, 2005. 229 p. (in Russian).
 10. *Professional'nyy standart «Rukovoditel' obrazovatel'noy organizatsii (upravlenie doshkol'noy obrazovatel'noy organizatsiei i obshcheobrazovatel'noy organizatsiei)»*. *Utverzhden prikazom Ministerstva truda i sotsial'noy zashchity Rossijskoy Federatsii ot 19.04.2021 № 250n. Zaregistrirvano v Minyuste Rossii 2 sentyabrya 2021 g. № 64848* (Professional standard “Leader of educational organization (pre-school and general education organization management)”). Approved by the Ministry of labor Decree (from 19.04.2021), no. 250n. Registered with the Ministry of Justice of Russia on September 2, 2021, no. 64848). Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/> (accessed August 15, 2024) (in Russian).
 11. Mumford A. Individual and organizational learning: The pursuit of change. *Managing Learning*, 1991, vol. 23, no. 6, pp. 77–86. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001581>
 12. Revans R. *The ABC of Action Learning*. Bromley, Chartwell-Bratt, 1983. 138 p. https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2011.01274_6.x
 13. Zimina I., Gibson M., Afonin A. Project-based approach to management development: International experience and Russian realities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2005, no. 7, pp. 64–71 (in Russian). EDN: HVQVFT
 14. Shturbina N. A. The analysis of the conditions influencing the development efficiency of the project managing in education. *Moscow University Bulletin. Series Pedagogical Education*, 2019, no. 2, pp. 21–31 (in Russian). <https://doi.org/10.51314/2073-2635-2019-2-21-31>, EDN: DPYLSY
 15. Polkovnikov A. V. *Upravlenie proektami: polnyy kurs MBA* [Project management: A complete course of MBA]. Moscow, Olimp-Biznes, 2015. 552 p. (in Russian). EDN: QUKQAH
 16. Vitkovsky A., Shturbina N. Training of the management team: Project approach. *Pervoye sentyabrya = First of September*, 2013, no. 21, pp. 27–29 (in Russian).
 17. Aleksandrova E. A. Scientific and methodological support of teachers. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 2020, no. 6 (117), pp. 14–21 (in Russian). <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2020-6-117-14-21>, EDN: SLEENC
 18. Klaus G. *Kibernetika i filosofiya* [Cybernetics and Philosophy]. Moscow, Ill, 1963. 530 p. (in Russian).
 19. Glushkov V. M. Gnoseological nature of the information modelling. *Voprosy filosofii*, 1963, no. 10, pp. 13–18 (in Russian).
 20. Bratko A. A. *Modelirovanie psikhiki* [Psyche modelling]. Moscow, Nauka, 1969. 176 p. (in Russian).
 21. Chorafas D. *Sistemy i modelirovanie* [Systems and Simulation]. Moscow, Mir, 1967. 419 p. (in Russian).
 22. Denisov A. A., Kolesnikov D. N. *Teoriya bol'shikh sistem upravleniya* [The theory of large systems]. Leningrad, Energoizdat, 1982. 288 p. (in Russian).
 23. Sovetov B. Ya., Yakovlev S. A. *Modelirovanie system* [System modelling]. Moscow, Vysshaya shkola, 2001. 343 p. (in Russian).
 24. Bakusov L. M. *Metody i modeli prichinno-strukturnogo analiza v issledovanii samoorganizuyushchikhsya sistem* [Methods and models of causal-structural analysis of self-organizing systems]. Moscow, Mashinostroenie, 2005. 227 p. (in Russian). EDN: QMPFLZ
 25. Brailsford S. C., Eldabi T., Kunc M., Mustafee N., Osorio A. F. Hybrid simulation modelling in operational research: A state-of-the-art review. *European Journal of Operational Research*, 2019, vol. 278, iss. 3, pp. 721–737. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.025>
 26. Nguyen L. K. N., Howick S., Megidlo I. Interfaces between SD and ABM modules in a hybrid model. *Proceedings of the 2022 Winter Simulation Conference*. Singapore, 2022, pp. 1188–1199. <https://doi.org/10.1109/WSC57314.2022.10015353>
 27. Ackermann F., Howick S. Experiences of mixed method OR practitioners: Moving beyond a technical focus to insights relating to modelling teams. *Journal of the Operational Research Society*, 2022, vol. 73, iss. 9, pp. 1905–1918. <https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1970486>
 28. Mykoniatis K., Angelopoulou A. A modeling framework for the application of multi-paradigm simulation methods. *Simulation*, 2020, vol. 96, iss. 1, pp. 55–73. <https://doi.org/10.1177/0037549719843339>
 29. Kazakov R., Howick S., Morton A. Managing complex adaptive systems: A resource/agent qualitative modelling perspective. *European Journal of Operational Research*, 2022, vol. 290, iss. 1, pp. 386–400. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.08.007>
 30. Jacobson M. J. Complexity Conceptual Perspectives for Research About Educational Complex Systems. *The Journal of Experimental Education*, 2022, vol. 88, iss. 3, pp. 375–381. <https://doi.org/10.1080/00220973.2019.1652138>
 31. Vulic J., Jacobson M. J., Levin J. A. Exploring Education as a Complex System: Computational Educational Research with Multi-Level Agent-Based Modeling. *Education Sciences*, 2024, vol. 14, iss. 5, article no. 551. <https://doi.org/10.3390/educsci14050551>
 32. Brailsford S. C. Hybrid simulation modelling in operational research: A state-of-the-art review. *European Journal of Operational Research*, 2019, vol. 278, no. 3, pp. 721–737. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.025>
 33. Ni M., Cattaneo T. Conference paper. Social Impact in Design Education. In: *Cross-Cultural Design. Applications in Learning, Arts, Cultural Heritage, Creative Industries, and Virtual Reality*, 2022, pp. 96–108. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06047-2_7
 34. Williams P. J. An Introduction to Effective Pedagogies of Design and Technology Education. In: *Pedagogy for Technology Education Schools*. Curtin University, WA, Australia, 2020, pp. 1–17. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41548-8_1
 35. Yavuzcan H. G., Şahin D., Gür B., Sevgül Ö., Yavuz C. An Instructional Model for Social Design Education:



- A Design Project for Stray Animals Including Production-Based Learning Approach. *International Journal of Technology and Design Education*, 2019, vol. 24, April, pp. 33–64.
36. Zhu G., Raman P., Xing W., Slotta J. Curriculum design for social, cognitive and emotional engagement in Knowledge Building. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 2021, vol. 18, iss.1, pp. 1–19. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00276-9>
37. Ushakov K. M. *Kak sdelat' shkolu luchshe, ili Sotsial'nyy kapital kak prioritet* [How to make school better, or Social capital as a priority]. Moscow, Sentyabr', 2017. 160 p. (in Russian).
38. Tromp N., Vial S. Five components of social design: A unified framework to support research and practice. *The Design Journal*, 2023, vol. 26, iss. 2, pp. 210–228. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2088098>
39. Raghunath N., Koronis G., Karthikayen R., Silva A., Yogiama Ch. A social science mixed-methods approach to stimulating and measuring creativity in the design classroom. *Design Science*, 2023, vol. 9, article e34. <https://doi.org/10.1017/dsj.2023.32>
40. Marshalsey L., Sclater M. Arts-Based Educational Research: The Challenges of Social Media and Video-Based Research Methods in Communication Design Education. *The International Journal of Art & Design Education (iJADE)*, 2019, vol. 38, iss. 3, pp. 723–739. <https://doi.org/10.1111/jade.12252>
41. Knappertsbusch F., Schreier M., Burzan N., Fielding N. Innovative Applications and Future Directions in Mixed Methods and Multimethod Social Research. *Mixed Methods and Multimethod Social Research – Current Applications and Future Directions*, 2023, vol. 24, no. 1, article 22. <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.4013>
42. Yasvin V. A. The psychological and pedagogical project of the Youth academy of creative life. *RGGU Bulletin. "Psychology. Pedagogics. Education" Series*, 2010, no. 17, pp. 162–183 (in Russian). EDN: NDSRFX
43. Dewey J. *Demokratiya i obrazovanie* [Education and Democracy]. Moscow, Pedagogika-Press, 2000. 384 p. (in Russian). EDN: QOGTVD
44. Mahmutov M. I. *Problemnoe obuchenie: osnovnye voprosy teorii* [Problem-based learning: Fundamental questions of the theory]. Moscow, Pedagogics, 1975. 364 p. (in Russian).
45. Lerner I. Ya. *Problemnoe obuchenie* [Problem-based learning]. Moscow, Znanie, 1974. 64 p. (in Russian).
46. Kaluve L. de, Marks E., Petri M. *Razvitie shkoly: modeli i izmeneniya* [School development: Models and changes]. Kaluga, Kaluga Sociological Institute Publ., 1993. 239 p.
47. Yasvin V. A. *Shkol'naya sreda kak predmet izmereniya: ekspertiza, proektirovanie, upravlenie* [School environment as a subject of measurement: Expertise, designing, management]. Moscow, Narodnoe obrazovanie, 2019. 448 p. (in Russian). EDN: BHGICT

Поступила в редакцию 01.10.2024; одобрена после рецензирования 19.11.2024;
принята к публикации 16.12.2024; опубликована 31.03.2025
The article was submitted 01.10.2024; approved after reviewing 19.11.2024;
accepted for publication 16.12.2024; published 31.03.2025