

*На правах рукописи*  
*УДК 37.014(043.3)*



**Саввинов Василий Михайлович**

**МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ**

Специальность: 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора педагогических наук

Санкт-Петербург  
2026

Работа выполнена на кафедре теории и методики непрерывного педагогического образования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена».

**Научный консультант:**

**Заир-Бек Елена Сергеевна**

доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики школы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена»

**Официальные оппоненты:**

**Жилина Алла Ивановна**

доктор педагогических наук, профессор кафедры теории и методики непрерывного профессионального образования государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина»

**Габышева Феодосия Васильевна**

доктор педагогических наук, профессор, действительный член Академии наук Республики Саха (Якутия), руководитель Центра изучения, сохранения и развития родных языков государственного бюджетного учреждения «Академия наук Республики Саха (Якутия)»

**Панасюк Василий Петрович**

доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой социально-педагогических измерений государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования имени К.Д. Ушинского

**Ведущая организация:** государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Ленинградский областной институт развития образования»

Защита состоится «8» сентября 2026 года в 10.00 часов на заседании Совета по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук 33.2.018.18, созданного на базе Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, по адресу: 191186, г. Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, д. 48, корп. 11, ауд. 32.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена (191186, г. Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48, корп. 5) и на сайте университета по адресу: [http://disser.herzen.spb.ru/Preview/Vlojenia/000001249\\_Disser.pdf](http://disser.herzen.spb.ru/Preview/Vlojenia/000001249_Disser.pdf)

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат педагогических наук,  
доцент

Гладкая Ирина Вячеславовна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Современная система образования претерпевает глобальные трансформации, обусловленные стремительным развитием технологий и глубокими социальными сдвигами. Формируется принципиально новый образовательный ландшафт, основанный на инновационных формах и моделях обучения.

Основой для развития образования и человеческого капитала становится эффективное управление, опирающееся на надежные инструменты оценки развития образовательных систем. В контексте растущей сложности управленческих задач, как дифференциация образовательных организаций, трансформация социального заказа, внедрение новых стандартов и механизмов финансирования, особенно остро стоит потребность в объективных данных, адекватно отражающих реальную ситуацию. В данных условиях именно надежная и оперативная информация, получаемая посредством корректных оценочных инструментов, способна стать базой для глубокого анализа, построения прогнозов и выработки взвешенных управленческих решений. Подобные данные обеспечивают основу для повышения качества и расширения доступности образования. В силу этого особую фундаментальную и практическую значимость приобретают исследования, направленные на оценку развития и совершенствования систем управления образовательными системами.

Согласно анализу более сотни публикаций за последние 5 лет, в исследованиях по оценке управления образованием доминируют два подхода: квалитетический и экономический. Они рассматривают образование как систему, которую можно «настраивать» для повышения эффективности и снижения издержек через универсальные, обезличенные показатели. Квалитетический подход измеряет эффективность управления через академические результаты обучающихся, рассматривая их как интегральный показатель качества образования. Экономический подход интерпретирует образование в качестве социально-экономического института, оказывающего непосредственное влияние на повышение конкурентоспособности государства и уровня жизни граждан. Общим для обоих подходов выступает рассмотрение образования как механизма, обеспечивающего достижение определенных социальных преобразований и рост эффективности при одновременном сокращении издержек. Ключевой недостаток заключается в том, что оба подхода игнорируют контекстуальную специфику образовательных систем: культурные и социальные особенности, синергетические эффекты и уникальные свойства этих сложных открытых систем и контекстуальные ограничения, определяющие реальную «отдачу» от инвестиций в человеческий капитал.

Данные методы направлены на поиск универсальных параметров для оперативного управления. В противовес этому современные образовательные и социально-экономические практики акцентируют необходимость учета

гетерогенности внешней среды и разработки управленческих механизмов, основанных на стратегическом видении будущего.

Ключевым источником перемен выступают не внутренние преобразования в самой образовательной системе, а трансформационные изменения в среде. К их числу относятся процессы цифровизации, конвергенция образовательной и технологической сфер, трансформация социального и демографического ландшафта, становление инновационных экосистем, реализация масштабных инвестиционных проектов, рост числа и многообразия локальных инициатив, появление новых субъектов на рынке образовательных услуг, создание пространств коллективной работы представителей системы образования, науки и бизнеса.

Значимость факторов гетерогенности (природных, экономических, социокультурных, этнолингвистических) для развития образования подтверждается многочисленными исследованиями. Хотя идея о возрастающей роли разнообразия среды широко признается международным сообществом, работ, обосновывающих данную позицию на современном эмпирическом материале, остается недостаточно. В связи с этим актуализируется задача поиска новых концептуальных оснований для управления развитием образования.

Особенно остро процессы гетерогенности и значительная динамика изменений среды проявляются на местном уровне. Несмотря на то, что цифровые технологии ослабляют пространственную зависимость образования, многообразие территориальных условий продолжает играть критически важную роль в обеспечении его качества и доступности. В Российской Федерации уникальность региональных условий обуславливает существование разнообразных моделей территориальных образовательных систем. Каждая из них, наряду с общими, инвариантными компонентами, обладает специфическими чертами, сформированными под влиянием локальной социально-экономической, культурной и географической составляющей образовательного ландшафта. При этом гетерогенность и неравномерность их развития усиливается вследствие цивилизационного давления, связанного с глобальной трансляцией потребительских ценностей и социальных норм, прежде всего в молодежной среде.

Как показывает анализ нормативных и информационных материалов по оценке деятельности муниципальных и региональных органов управления образованием, в современной образовательной политике и практике можно выделить три фундаментальных **противоречия**:

- между объективной потребностью в оценке, учитывающей территориальную специфику, и доминирующим стремлением к унификации критериев и стандартов для всех систем вследствие восприятия их как гомогенных;

- между требованием к гибкости управленческих решений, оперативности обратной связи с учетом изменений в среде и недостаточной развитостью оценочного инструментария, пригодного для работы в гетерогенных и динамичных условиях;

- между растущим массивом эмпирических данных и дефицитом теоретических оснований для их осмысления и интерпретации в разнообразных внешних контекстах.

Острее всего этот разрыв между теорией и практикой проявляется на уровне территориальных систем, где отсутствуют адекватные модели и инструменты, которые учитывали бы влияние факторов среды на процессы управления развитием образования.

Сформулированная группа противоречий определяет **проблему исследования**, которая состоит в росте гетерогенности, нестабильности, высокой динамичности изменений среды и, как следствие, в необходимости разработки методологии оценки управления развитием территориальных образовательных систем, учитывающей их влияние на образовательный ландшафт.

**Степень разработанности проблемы.** Современное понимание оценки было сформировано в 50-60 годы XX века, когда оценочная деятельность стала методическим инструментом управления во многих областях социальной сферы и неотъемлемой частью проектной культуры. Работы Д. Кэмпбелла, Дж. ван Гига, К. Вайса, В.Дж. Карачелли, Х.Т. Чена и П. Росси, Р. Тайлера, Дж. Хоули значительно расширили понимание концепции использования оценки в управлении открытыми системами.

В настоящее время проблема оценки в социальной сфере продолжает разрабатываться в работах Е.С. Заир-Бек, Ж. Кенел, А.И. Кузьмина, М. Пэттона, В.В. Сутужко, Д.Б. Цыганкова и др. Начинает складываться теория оценки социальных программ и политик. Институционализируется оценка регулирующего воздействия. Однако, в сообществе специалистов по оценке, принадлежащих разным управленческим и аналитическим школам, пока не сложилось единое терминологическое поле в тематике оценки управления социальными системами.

В России научные разработки по проблемам оценки в образовании появились в последнем десятилетии XX века и были, в основном, связаны с вопросами повышения качества и доступности общего образования. Наиболее интенсивные исследования оценки образования начались в связи с введением Единого государственного экзамена, созданием общероссийской и региональных систем оценки качества образования.

Оценка управления образованием как одно из производных оценки социальными системами и программами зародилась в 90-х годах XX века в силу значительной потребности педагогической практики в обосновании принципов и механизмов программно-целевого управления, управления по результатам и индикативного планирования. В настоящее время накоплен значительный фонд знаний по оценке эффективности и результативности управления образованием. Можно выделить следующие направления исследований:

- оценка и мониторинг эффективности и результативности управления общим и профессиональным образованием (А.Е. Бахмутский, А.Н. Майоров, Б.С. Гершунский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, В.Н. Шаулин и др.);

- оценка образовательной политики и образовательных стратегий (В.А. Болотов, М.В. Богуславский, Ф.В. Габышева, В.И. Загвязинский, Е.С. Заир-Бек, А.И. Ксенофонтова, О.А. Агатова, В.С. Лазарев, А.М. Цирульников и др.);

- анализ проблем региональной дифференциации качества и доступности образования (Т.В. Абанкина, М.Л. Агранович, Д. Джонстоун, Е.И. Михайлова, И.Д. Фруммин, Р.С. Бозиев, Т.В. Третьякова, А. Хайтон, Х.Г. Хофман, Ю.Е. Шабалин);

- рейтингование региональных и муниципальных органов управления по показателям развития образования (М.П. Батура, Дж. Болтон, Ф. Букстейн, Э.Ф. Ван Раан, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева, В.Г. Наводнов и др.).

Анализ степени научной разработанности проблемы оценки социальных программ и проектов, проведенный на основе отечественных и зарубежных исследований, позволил установить, что в настоящее время имеются необходимые предпосылки для изучения оценки управления развитием территориальных образовательных систем. Эти предпосылки сформировались и представлены в рамках различных предметных областей. Однако существующие инструменты управления образовательными системами и критерии их оценки, как правило, основаны на допущении об их гомогенности (однородности). В связи с этим особую актуальность приобретают прикладные педагогические исследования, ориентированные на решение конкретных практических проблем оценки управления развитием образовательных систем с учетом территориального и социального контекста, образовательных интересов, целей и потребностей различных социальных групп.

Актуальность, социальная значимость, недостаточная теоретическая разработанность изложенной проблемы определили выбор темы исследования: **«Методология оценки управления развитием территориальных образовательных систем»**.

**Ведущая идея исследования** основывается на необходимости разработки и использования модели оценки управления территориальными образовательными системами, соответствующей специфике образовательного ландшафта и учитывающей явные и скрытые параметры территориального и социального контекста. **Замысел исследования** состоял в том, чтобы, установив на основе современного теоретического и эмпирического материала специфику влияния гетерогенности среды на развитие образования, разработать методологические основания оценки практики управления развитием территориальных образовательных систем, которые обеспечивали бы соответствие общим нормативам и учет уникальности образовательного ландшафта территории.

Данные основания должны давать инструментарий для анализа не только формальных результатов, но и смыслов, ценностей и мотивов всех, кто включен в повседневную образовательную практику на конкретной территории.

**Объект исследования:** процесс управления развитием территориальных образовательных систем

**Предмет исследования:** оценка управления развитием территориальных образовательных систем.

**Цель исследования:** обосновать методологию оценки управления развитием территориальных образовательных систем в условиях роста неопределенности, гетерогенности и динамичных изменений среды.

**Гипотеза исследования:** в условиях возрастающего влияния гетерогенности среды оценка управления развитием территориальной образовательной системы будет способствовать сбалансированности развития образования, решению локальных социально-педагогических проблем и учету интересов различных социальных групп при соблюдении следующих условий:

- методологическая основа оценки базируется на принципах вариативности, партисипативности, открытости, культуросообразности и прогностичности, а ее логическая структура включает три группы измерений – проблематизацию, оценку в действии и прогнозирование, реализуемые через конкретные виды оценки, задачи, методы и ожидаемые результаты;

- модель оценки носит двухконтурный характер, обеспечивающий, с одной стороны, соответствие федеральным и региональным нормативам, а с другой – учет специфики образовательного ландшафта, смыслов деятельности, ценностей и мотивов всех участников образовательного процесса;

- процедура оценки выстроена на системе доминант управления развитием ТОС и сбалансированном применении инвариантных и вариативных методов в рамках утвержденных принципов;

- ключевой механизм реализации – «оценка в действии», организованная через вовлечение различных социальных групп в оценку процесса и результатов управления развитием ТОС.

Цель и гипотеза исследования предопределили необходимость решения следующих задач:

1. Обосновать и уточнить понятия и категории, раскрывающие теоретические подходы к исследованию проблем оценки управления развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды.

2. Выявить и систематизировать типы гетерогенности среды, влияющие на ТОС, и определить характер изменений в управлении, обусловленных этой гетерогенностью.

3. Раскрыть содержание и роль оценки в управлении развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности и динамичных изменений среды.

4. Сформировать методологические основания оценки, соответствующие принципы и механизмы, позволяющие провести оценку управления развитием территориальной образовательной системы на основе учета особенностей среды и интересов социальных групп.

5. Разработать и апробировать модель оценки управления развитием ТОС, обеспечивающую баланс между стандартами и адаптацией к локальному контексту для снижения диспропорций и учет интересов социальных групп.

6. Выявить на основе эмпирических данных специфику и диспропорции развития образования в Республике Саха (Якутия), обосновать прогноз возможных рисков и критических ситуаций, осуществить группировку ТОС региона по особенностям образовательного ландшафта.

**Теоретико-методологические основы исследования.** Настоящее исследование базируется на идеях о взаимосвязи социальных процессов в обществе, внутренней противоречивости и взаимообусловленности общественных отношений, находящихся в непрерывном развитии.

Теоретико-методологическое обоснование сущности управления развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды основывалось на *трансдисциплинарном подходе* как общеметодологическом принципе анализа социальных систем, связей между ними и внешней средой (Ж. Пиаже, И. Пригожин, Э. Морена, Б. Николеску, В.С. Мокий). Данный подход позволяет концептуализировать образовательную систему как открытую, чьи векторы развития определяются сложным взаимодействием территориального и социального контекста и внутренних институциональных условий, формирующих характер и логику принимаемых управленческих решений. В работе мы опирались на идеи, разработанные представителями швейцарской школы трансдисциплинарности К.Полом, Г. Хадорном.

В исследовании практика оценки управления развитием территориальных образовательных систем описывается через призму *холистического подхода*. Данный подход задает рамки анализа, позволяя рассматривать оценку как целостный процесс, учитывающий единство территории, а также системные взаимосвязи и взаимозависимости между образовательной системой и факторами среды. Разработка исследовательского инструментария в ходе реализации проектов по оценке управления образованием осуществлялась на основе анализа работ Я.Смэтса, Д. Миллера, Т.Н. Поплавской, А.В. Вознюка, В.П. Попова, И.В. Крайнюченко и А.Л. Сиротюк.

В условиях ограничений среды для управления образованием приоритетное значение приобретает *ландшафтный подход*. Его смысловое ядро, отраженное в работах М. Пэттэн, О.В. Биякова, Е.А. Трушковой, В.А. Эковой – признание коэволюционного развития ТОС со средой и эндогенного характера управленческих механизмов, адаптирующихся к динамике изменений. Исходной посылкой исследования выступает представление о непрерывном характере развития образовательных систем, которое протекает через взаимосвязанные процессы трансформации и взаимодействия с окружением. Из этой предпосылки вытекает принципиальная необходимость постоянной, а не фрагментарной оценки процессов управления. Такая позиция методологически обусловлена потребностью в целостном мониторинге и анализе результатов как стратегических программ, так и реализуемых проектов разного уровня. Результаты, полученные в рамках ландшафтного подхода к оценке, формируют эмпирическую базу для построения типологии и районирования

территориальных образовательных систем по критерию доминирующего влияния факторов внешней и внутренней среды.

Теоретическая основа исследования дополнена идеей о *возрастающей роли гетерогенности среды* как ключевого фактора, определяющего траектории развития. Эмпирически эта идея раскрывается через анализ социально-демографического и этнолингвистического разнообразия общества (А.Г. Асмолов, Ф.В. Габышева, П. Бьянчи, Г.С. Ковалева, А.М. Цирульников и др.) и социально-экономической, пространственной неоднородности территорий (А.Н. Пилясов, С.Г. Косарецкий, Б.Б. Родоман, В.А. Крюков, В.Н. Стрелецкий и др.), что актуализирует их учет при формировании образовательной политики.

Применение трандисциплинарного и холистического подходов предполагает *использование метакатегорий* в качестве ключевой единицы исследуемой проблемы. При их выстраивании и описании мы опирались на работы Е.С. Заир-Бек, А.Г. Шмелева. Трандисциплинарный характер исследования обуславливает применение идей смежных с педагогикой наук: философии, гуманитарной географии, урбанистики, социологии, статистики, экономики, психологии, антропологии и культурологии.

**Эмпирическую базу исследования** составили результаты комплексных исследований, выполненных при непосредственном участии и под руководством автора в рамках следующих проектов:

1. «Образовательная карта Республики Саха (Якутия). Оценка развития региональной системы образования» (2012 г.), «Форсайт Республики Саха (Якутия) до 2050 г.» (2011–2015 гг.) – проекты в рамках программы развития Северо-Восточного федерального университета;

2. Комплексная научная экспедиция с участием Российской академии наук в рамках государственного задания Минобрнауки России (№28.809.2016/БЧ, 2016 г.), направленная на исследование производительных сил и социальной сферы республики;

3. Серия исследований в рамках государственной программы «Комплексные научные исследования в Республике Саха (Якутия) на 2016–2020 годы»:

- «Комплексная оценка развития региональной системы образования Республики Саха (Якутия)» (2016–2017 гг.);

- «Разработка научно-методических оснований для прогноза развития человеческого капитала Республики Саха (Якутия)» (2016–2017 гг.);

- «Оценка и основные тенденции изменения социально-экономического состояния Центральной экономической зоны Республики Саха (Якутия)» (2017 г.);

4. Цикл исследовательских проектов по оценке развития территориальных систем и деятельности органов управления образованием, хода и результатов реализации муниципальных программ развития образования в Республике Саха (Якутия), реализованные под руководством автора (2008–2026 гг.);

5. Исследование адаптационных управленческих механизмов к кризисным ситуациям и турбулентным изменениям в среде, влияния глобальных социальных потрясений на развитие образовательных систем (2020-2023 гг.);

6. Проект «Совершенствование методики оценки управления развитием образования в Республике Саха (Якутия) на основе анализа текстового контента в онлайн-сообществах и социальных сетях» в рамках программы развития Северо-Восточного федерального университета (2023-2024 гг.).

Также использованы систематизированные данные из официальных источников: результаты Всероссийских переписей населения (2010, 2020 гг.), статистика Территориального органа Росстата по Республике Саха (Якутия), отчетные и нормативные документы Министерства образования и науки региона, целевые программы и публичные отчеты муниципальных органов управления образованием.

**Методы исследования.** Диссертационная работа базируется на комплексном подходе, включающем взаимодополняющие теоретические и эмпирические методы, необходимые для решения поставленных задач и верификации гипотезы. Теоретико-методологический блок составили контекстуальный анализ работ по проблемам гетерогенности среды, управлению образованием и оценке развития социальных систем в различных научных областях (философии, педагогике, социологии, экономике, географии и др.); ретроспективный анализ, обобщение и синтез основных концепций управления образованием конца XX – начала XXI вв., практики их реализации. Эмпирико-аналитический блок включал качественные методы сбора данных (опрос, включая анкетирование и интервьюирование); экспертные оценки (SWOT-анализ, метод «Дельфи», организация фокус-групп); прогнозирование и моделирование процессов оценки управления образованием; аналитические методы обработки данных (картографический метод, кластерный анализ, статистический анализ динамики образовательных процессов, контент-анализ текстовых данных из онлайн-сообществ и социальных сетей); методы обобщения и представления результатов исследования (систематизация полученных данных, формулировка рекомендаций и подготовка научных публикаций).

**Этапы исследования** выстраивались на основе взаимосвязанных процедур, направленных на разработку концептуальной модели и теоретическое обоснование работы. К ним относятся:

*1. Этап определения и структурирования проблемы (2003-2007 гг.)*

- анализ практики управления территориальными образовательными системами в Республике Саха (Якутия), а также отечественного и зарубежного опыта организации оценки развития образовательных систем;

- выявление ключевых противоречий в развитии оценки в области образования через участие в оценке федеральной, региональных и муниципальных программ развития образования, экспертизе инновационной деятельности и становлении системы независимой оценки качества образования.

*2. Теоретико-ориентационный этап (2007-2010 гг.)*

- формулировка исходных гипотетических предположений, определение общего замысла исследования;
- поиск и обоснование методологических основ построения оценки управления развитием ТОС, уточнение теоретического фундамента;
- разработка стратегии исследования, определение поэтапных задач и логики ее реализации;
- выбор методов, разработка программы и инструментария исследования.

### 3. Этап моделирования (2010-2015 гг.)

- конструирование общих подходов к разработке методологии и адаптивной модели оценки управления развитием ТОС;
- апробация отдельных элементов и направлений предложенной модели.

### 4. Этап апробации и коррекции адаптивной модели (2015-2024 гг.)

- внедрение разработанных рекомендаций в практику формирования региональной системы оценки качества образования РС (Я), индикативной оценки и мониторинга эффективности муниципальных органов управления образованием;

- выявление общих тенденций через оценку реализации национальных проектов и территориальных программ развития образования, а также в рамках комплексной оценки развития образования в республике;

- обобщение специфики управления развитием ТОС в условиях роста гетерогенности среды в ходе комплексных научных исследований развития производительных сил и социальной сферы Якутии (2016-2020 гг.);

- апробация модели в условиях роста неопределенности и турбулентных изменений в среде, изучение адаптивных управленческих механизмов;

- теоретическое обобщение эмпирических данных и доконструирование адаптивной модели оценки с учетом усиления гетерогенности среды.

### 5. Этап анализа и обобщения (2019-2026 гг.):

- комплексный анализ итогов исследования и результатов апробации адаптивной модели оценки;

- систематизация и публикация полученных данных в научных изданиях и в ходе профессиональных дискуссий (конференции, семинары, круглые столы) как автором, так и практиками, участвовавшими в оценке.

### **На защиту выносятся следующие положения:**

1. Понятийно-категориальный аппарат, образующий **когнитивную схему исследования оценки** управления развитием территориальных образовательных систем: *территориальная образовательная система (ТОС)* – социальный институт, ключевой миссией которого является ценностно-ориентированное развитие местного сообщества; *развитие ТОС* – нелинейный процесс, детерминированный факторами среды, временными параметрами и управленческими воздействиями; *управление развитием ТОС* – деятельность по расширению пространства развития и конструированию «образа будущего»; *гетерогенность среды* – разнородность природных, культурных, социальных, экономических и институциональных условий, влияющих на развитие ТОС;

*оценка управления развитием* – направление педагогического исследования и компонент управления, интегрирующий проблематизацию, оценку в действии и прогнозирование.

**2. Типы гетерогенности среды,** влияющие на развитие ТОС: *пространственная* (компактность или разбросанность образовательных организаций, удаленность от научно-образовательных и культурных центров, органов управления образованием); *демографическая* (численность и состав обучающихся, количество и размеры образовательных организаций, разветвленность сети, наполняемость классов, число обучающихся на одного учителя); *этнолингвистическая и религиозная* (состав обучающихся, нормы и модели поведения); *экономическая* (уровень экономического расслоения, качество жизни населения, финансирование образовательных организаций); *социальная* (уровень социального расслоения населения, различия в уровне жизни); *структурная* (дифференциация типов и видов образовательных организаций, их организационно-правовых форм, удельный вес образовательных организаций и классов с профильным обучением и углубленным изучением отдельных предметов); *программно-технологическая* (дифференциация образовательных траекторий обучающихся, реализуемых программ, вариативность технологий обучения, цифровая трансформация базовых и обеспечивающих процессов); *культурно-управленческая* (тип корпоративной культуры, различия в ценностях, нормах, традициях и преобладающих практиках управления, характер взаимодействия внутри и между образовательными организациями).

**3. Особенности управления развитием территориальных образовательных систем,** связанные с гетерогенностью среды:

- переход от индикативного управления по жестко установленным унифицированным показателям, программно-целевого управления по единым формализованным моделям разработки и реализации целевых программ к адаптивному управлению, основанному на учете реального территориального и социального контекста, что, в свою очередь, вызывает восприимчивость повседневной практики управления к различиям и меняющимся условиям среды, реализация принципа единства в разнообразии;

- формирование доминант управления развитием территориальной образовательной системы, связанных с обеспечением устойчивости и сбалансированности развития образовательной системы, равенства образовательных возможностей для различных групп населения, согласования позиций и интересов различных групп местного населения, снижения воздействия рисков влияния гетерогенности на развитие образовательной системы.

**4. Содержание оценки** управления развитием территориальных образовательных систем: в условиях роста гетерогенности и динамичных изменений среды она представляет собой измерение хода и результатов управленческих воздействий на образовательную систему, степени их влияния на изменения в образовании и внешней среде.

**5. Принципы оценки:** *принцип средосообразности* – учет особенностей среды, проявлений ее гетерогенности на всех этапах оценки управления развитием территориальных образовательных систем; *принцип культуросообразности* – учет культурных особенностей, уклада жизни, ценностей, традиций и норм территории; *принцип партисипативности* – широкое вовлечение местных сообществ в процессы оценки хода и результатов управления образованием; *принцип прогностичности* – ориентация оценки на формирование образа будущего ТОС и принятие управленческих решений, расширяющих его пространство развития; *принцип реалистичности* – стремление к интеграции объективных данных и субъективно воспринимаемых сообществом ценностей изменений в образовании; *принцип учета ограниченности ресурсов и компенсаторности системы* – фокусировка на выявление механизмов компенсации дефицита ресурсов, негативных эффектов гетерогенности за счет активизации внутреннего потенциала ТОС; *принцип оценки в режиме «реального времени»* – направленность на использование оперативных результатов оценки для принятия управленческих решений с учетом актуальной образовательной ситуации.

**6. Метакатегории,** как основная единица оценки управления развитием территориальных образовательных систем («образовательный ландшафт», «пространство развития», «траектория развития», «образ будущего»), которые учитывают влияние гетерогенности среды на развитие ТОС, управление ею и выполняют роль «связующих понятий» между реальной практикой и ее исследованием. Метакатегории в отличие от узкодисциплинарных понятий обладают контекстуальной зависимостью и позволяют интегрировать разнородные эмпирические данные для оценки тенденций и проблем развития ТОС. Это обеспечивает целостное видение ТОС как феномена, находящегося в состоянии непрерывной коэволюции со своей уникальной средой. Метакатегории задают особенности оценки тенденций, возможностей или проблем развития ТОС и описываются через соответствующие виды и инструментарии, в том числе эмпирические данные и инструментарии других наук.

**7. Трехкомпонентная логика оценки** управления развитием ТОС, реализуемая через последовательность измерений: проблематизацию (идентификацию и анализ противоречий), оценку в действии (обеспечение партисипативности управления с участием различных социальных групп), прогнозирование (определение образа будущего, возможностей и барьеров, формирование сценариев развития ТОС). Каждое измерение обеспечено специфическими методами и инструментарием.

**8. Адаптивная модель оценки** управления развитием территориальных образовательных систем, которая в условиях возрастающей роли разнообразия как фактора развития в современном образовании, становится двухконтурной. Инвариантный контур направлен на обеспечение соответствия федеральным и региональным нормам и требованиям, вариативный контур ориентирован на учет территориального образовательного ландшафта – ценностей и интересов

различных социальных групп, специфику внешней среды – и решение социально-педагогических проблем конкретной территории. Такая модель обеспечивает сбалансированность развития системы, снижение уровня территориальных и социальных диспропорций и учет ценностей и интересов местного населения.

9. **Оценка в действии** как основной механизм реализации адаптивной модели оценки и деятельностная концентрация взаимодействия образовательной системы и местного сообщества. Оценка в действии позволяет получить такие эффекты, как формирование согласованных представлений заинтересованных сторон относительно проблем, перспектив и целевых показателей развития ТОС; создание системы управления с распределенным уровнем ответственности; производство новых общезначимых смыслов, ценностей, знаний и практик для конкретных территорий; формирование общей корпоративной культуры в образовательной системе; расширение «зоны влияния» ТОС за счет роста числа участников проектов и программ развития образования.

10. **Специфика развития образования в Республике Саха (Якутия)** определяется многообразием факторов среды. В ходе исследования выявлены характерные территориальные и социальные диспропорции (малокомплектность школ, их удаленность от органов управления образованием, научно-образовательных и культурных центров, небольшая наполняемость классов, полиязычный и поликонфессиональный состав обучающихся). На основе этих данных составлен прогноз потенциальных критических ситуаций и рисков развития территориальных образовательных систем. Путем сопоставительного и динамического анализа влияния факторов среды выделены семь групп ТОС, различающихся масштабом и характером влияния гетерогенности среды. Данная типология демонстрирует невозможность существования универсальной модели управления. Эффективная образовательная политика должна базироваться на точной диагностике типов гетерогенности и предлагать дифференцированный комплекс управленческих стратегий для каждой группы ТОС (столичная, арктическая, южная и т.д.).

**Научная новизна исследования** заключается в следующем.

- дополнен понятийно-категориальный аппарат теории управления образованием путем обоснования и уточнения определений «территориальная образовательная система», «управление развитием образовательной системы», «гетерогенность среды», «пространство развития образовательной системы», «оценка в действии», образующие теоретические основания работы и раскрывающие изменения в управлении развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды;

- определены и обоснованы типы гетерогенности среды, влияющие на развитие ТОС (пространственная, демографическая, этнолингвистическая и религиозная, экономическая, социальная, структурная, программно-технологическая, культурно-управленческая), выявлены связанные с ними особенности управления (переход к адаптивному управлению, основанному на учете территориального и социального контекста, формирование доминант

управления, переход от унифицированных к гибким, контекстно ориентированным моделям управления);

- установлено, что в условиях гетерогенности среды оценка управления развитием ТОС трансформируется из функции контроля в ключевой стратегический ресурс, интегрированный во все этапы управленческого цикла. Оценка представляет собой комплексный процесс измерения процесса и результатов управленческих воздействий, цель которого – выявление трендов, прогнозное моделирование и организация диалога для активного формирования будущего;

- сформированы методологические основания оценки управления развитием образовательных систем, ориентированные на учет территориального и социального контекста: составлена классификация оценки управления развитием ТОС (по назначению, характеру участия заинтересованных сторон на основе выделения соответствующего этапа управления образовательной системой, которому предшествует оценка) и выявлены ее принципы (средосообразности; культуросообразности, партисипативности, прогностичности, реалистичности, учета ограниченности ресурсов и компенсаторности системы, оценки в режиме «реального времени»), раскрыт механизм «оценки в действии» как ядра адаптивной модели оценки и деятельностной концентрации взаимодействия образовательной системы и местного сообщества;

- введены в научный оборот теории управления образованием метакатегории («образовательный ландшафт», «пространство развития», «траектория развития», «образ будущего»), служащие связующими понятиями, интегрирующими ценностные, пространственные и временные аспекты управления и оценки, и задающие рамки оценки тенденций, возможностей и проблем развития ТОС через соответствующие виды и инструментарии, в том числе эмпирические данные и инструментарии других наук;

- разработана двухконтурная адаптивная модель оценки управления развитием ТОС, обеспечивающая баланс между соблюдением универсальных норм и адаптацией к уникальному локальному образовательному ландшафту с учетом интересов различных социальных групп;

- введен в научный оборот массив эмпирических данных по Республике Саха (Якутия), позволяющий раскрыть многообразие факторов гетерогенности среды, характер диспропорций и обосновать прогноз потенциальных рисков и критических ситуаций. На этой основе выделены семь групп ТОС Якутии с учетом специфики образовательных ландшафтов.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что в диссертации расширены положения теории управления образованием за счет обоснования методологических оснований оценки управления развитием образовательных систем, учитывающих гетерогенность и динамичность изменений среды. Выделены метакатегории, учитывающие влияние гетерогенности среды на развитие ТОС, управление ею и задающие вектор оценки каждой тенденции, возможностей и барьеров развития ТОС. Акцент в

исследовании сделан на теоретическом обосновании влияния особенностей образовательного ландшафта на развитие территориальных образовательных систем и учете их при оценке управления ими.

Предложенные определения понятий «территориальная образовательная система», «развитие территориальной образовательной системы», «гетерогенность среды», «управление развитием территориальной образовательной системой», «оценка управления развитием», содержательная характеристика оценки управления развитием ТОС позволяют уточнить категориально-понятийный аппарат управления образованием с учетом динамических изменений в обществе.

**Практическая значимость исследования.** Разработанный алгоритм оценки управления развитием территориальных образовательных систем предоставляет органам управления образованием регионального и муниципального уровня научно обоснованный инструмент для комплексного учета факторов гетерогенности и динамики среды при решении прикладных задач.

Внедрение предложенной адаптивной модели оценки способствует сбалансированному развитию образования за счет учета территориальных диспропорций и запросов социальных групп.

Уточненный понятийный аппарат позволяет совершенствовать содержание образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ в области управления образованием.

Охарактеризованная специфика развития образования в Республике Саха (Якутия) способствует повышению объективности в определении проблемного поля и разработке прогностических сценариев развития региональной образовательной системы.

Выводы и рекомендации формируют методологическую основу для разработки современных научно обоснованных методов и инструментов оценки, адекватно отражающих разнообразие и сложную природу территориальных образовательных систем.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась на всех этапах работы в ходе деятельности лаборатории оценки управления развитием территориальных образовательных систем Саха государственной педагогической академии, Государственной службы по контролю и надзору в сфере образования и науки Республики Саха (Якутия), Северо-Восточного федерального университета, региональных и муниципальных органов управления образованием. Ключевые выводы и рекомендации диссертации были представлены и получили положительную оценку на международных (Астана, 2017; Анадырь, 2018; Москва, 2008, 2016, 2017; Санкт-Петербург, 2024), всероссийских (Екатеринбург, 2012; Челябинск, 2011; Красноярск, 2011; Ростов-на-Дону, 2012; Москва, 2016, 2023; Казань, 2024; Санкт-Петербург, 2024, Мурманск, 2025) и региональных (Якутск, 2015–2025, Вилюйск, 2025) научно-практических конференциях.

Результаты работы обсуждались на заседаниях отделения профессионального образования РАО, в Министерстве образования и науки Якутии и Совете по стратегическому развитию СВФУ. Апробация также осуществлялась в ходе реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки в СГПА, ИРОиПК и СВФУ.

**Публикация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования представлены в 94 работах, из них 29 в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования результатов диссертационных исследований.

**Достоверность и обоснованность** полученных результатов обеспечена комплексом факторов: методологической строгостью исходных позиций; применением взаимодополняющих методов, соответствующих объекту, предмету, цели и задачам; многократной апробацией и экспертной оценкой адаптивной модели оценки развития ТОС; корректностью используемых методов и инструментов, включая методологическую триангуляцию; согласованностью теоретических выводов с эмпирическими данными апробации и результатами комплексных проектов оценки образования в Республике Саха (Якутия). Новизна решения проблемы подтверждена апробацией среди экспертов в сфере управления образованием.

**Структура диссертации** выстроена в соответствии с логикой прикладного педагогического исследования и включает введение, четыре главы, заключение, список литературы, 32 приложения. Общий объем диссертации – 419 страниц, из которых основной текст включает 326 страниц, 33 рисунка и 14 таблиц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обосновывается актуальность исследования, его теоретическая и практическая значимость, научная новизна, формулируются объект, предмет, цели, задачи и гипотеза исследования, дается характеристика методологических основ работы и его источниковедческая база.

В первой главе исследования **«Состояние проблемы управления развитием территориальных образовательных систем в теории и практике современного образования»** решаются три взаимосвязанные задачи: разработка теоретико-методологических основ управления развитием территориальных образовательных систем (ТОС), проведение ретроспективного анализа эволюции управленческих практик в сфере образования и определение роли оценки как ключевого элемента системы управления, интегрированного в процесс принятия управленческих решений. Рамку исследования задает изменение роли и функций оценочных механизмов в контексте трансформации управления образованием.

Оценка управления развитием образовательных систем выступает конструктивной функцией как прикладной научно-педагогической деятельности, так и системы управления образованием. Поэтому мы опирались на специфику сущности прикладных педагогических исследований как

исследований, направленных на получение знаний, используемых в преобразовании практики. В этом отношении оценку управления развитием ТОО можно рассматривать как одно из направлений исследовательской деятельности, позволяющих не только выявлять тенденции их развития, выполнять прогноз возможных рисков и критических ситуаций, но и получать новые педагогические знания, формировать новое понимание роли образования в условиях глобальных изменений в мире и преобразований в обществе.

Оценка управления образованием, как и любое направление прикладных педагогических исследований, ориентированное на изучение сложных социальных взаимодействий, не может быть основано исключительно на повторяемых (контролируемых) экспериментах. Каждая новая оценка ведет к появлению новой информации о практике и теории управления образованием, нового опыта и новых знаний, что, в свою очередь, требует использования множества методов различных наук. Это позволяет изучить процессы управления развитием ТОО с различных методологических позиций.

В исследовании проблема оценки управления развитием образовательных систем, прежде всего, рассматривается с позиций трансдисциплинарного подхода, как общеметодологического принципа анализа социальных систем, связей между ними и внешней средой. Такой подход позволяет рассматривать образовательную систему как открытую, развитие которой определяется множеством факторов, включая внешние территориальные условия и внутренние аспекты, влияющие на управленческие решения. Суть трансдисциплинарного подхода в исследовании выражается в следующих положениях:

1. *Рассматривание исследовательской проблемы во всей полноте и сложности контекста*, учитывая различные социальные, пространственные, временные и иные аспекты.

2. *Достижение полноты и целостности исследования процессов управления развитием социальных систем* через полилог (рассмотрение различных научных позиций как взаимодополняющих перспектив), наддисциплинарную коммуникацию (интеграцию знаний за пределами границ традиционных научных дисциплин) и рефлексивную установку (готовность к пересмотру исходных концепций в процессе познания).

3. *Взаимодействие методологических подходов и развитие рефлексивного анализа*: исследование процессов управления социальными системами предполагает методологический трансфер (взаимное обогащение и адаптацию исследовательских подходов из различных дисциплин), рекурсивную рефлексивную (циклическое использование промежуточных результатов исследования для уточнения исходных познавательных установок) и динамическую коррекцию (последовательное усложнение аналитической модели в соответствии с выявленными уровнями сложности).

4. *Миграция концептов*: идеи, модели, теории, успешно работающие в разных исследовательских областях, применяются для понимания феноменов в образовании. Это не аналогия, а перенос способа мышления.

5. *Трансформация когнитивных схем*: при переносе когнитивные схемы адаптируются, переосмысливаются и обогащаются в контексте новой проблемы и новой области, например, теории управления образованием.

6. *Нелинейность и гибкость в выборе методов и инструментов оценки* в зависимости от задач и проблем, возникающих в ходе исследования. Методы разных наук (статистический анализ, глубинное интервью, картирование, использование технологий big data, моделирование) перестают быть исключительной собственностью одной дисциплины, а становятся общим инструментарием для решения комплексной проблемы.

7. *Ориентация на учет территориального и социального контекста*, что позволяет фиксировать новые смыслы, ценности, зарождающиеся в обществе.

8. *Выражение новых смыслов посредством метакатегорий*, которые находясь за пределами конкретных научных дисциплин, могут объединиться в ядро трансдисциплинарности.

Особенность оценки управления развитием образовательных систем заключается в том, что трансдисциплинарный подход дает возможность интегрировать объективную реальность и субъективно воспринимаемые различными социальными группами ценности изменений в образовании. Каждый вид оценки направлен на определение новых смыслов, отношений, трендов развития, что позволяет в дальнейшем раскрыть территориальный и социальный контекст развития образовательной системы.

Оценка представляет собой один из важнейших компонентов управления. Анализ диссертационных исследований в области управления образованием за последние десять лет показывает характер изменений в территориальных образовательных системах: от переосмысления форм собственности, правового статуса образовательных организаций до серьезной коррекции содержания образования, технологий и форм обучения, принципов и методов управления его развитием.

Вместе с тем, в современной теории и практике управления образованием преобладает позиция рассмотрения территориальных образовательных систем лишь как подсистем или субкатегорий региональной и национальной систем, реализующих те же функции и задачи, но на локальном уровне. Соответственно, органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, воспринимаются, в основном, как звенья в цепочке доведения и исполнения федеральных и региональных решений по обеспечению функционирования общего образования. Ясно, что любая образовательная система является подсистемой более крупной социальной системы и связана с другими ее подсистемами. Но именно на локальном уровне уникальные качества территорий определяют особенности организации образования. Закономерно возникает интерес к исследованию специфики территориальных образовательных систем, их структуры, функций, особенностей их развития в современных динамичных условиях.

Для построения когнитивной схемы исследования оценки управления образованием в условиях гетерогенности среды обоснован ряд понятий,

раскрывающих особенности объекта исследования: «территория» - «территориальная образовательная система» - «развитие ТОС» - «управление развитием территориальной образовательной системы» - «факторы среды» - «пространство развития ТОС».

В соответствии с действующим законодательством организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального, основного и среднего общего образования относится к вопросам местного значения. Вместе с тем, территориальные рамки решения данного вопроса могут быть разного уровня. Границы муниципальных образований могут не совпадать с границами административно-территориальных единиц субъекта РФ, поскольку их целевое назначение различно. В связи с этим понятие «территориальная образовательная система» наиболее адекватно отражает особенности образования на данном уровне и позволяет очертить примерные границы системы в целом и границы ее окружающей среды.

Территориальные образовательные системы в диссертации определяются как пространственно-обособленные и относительно самостоятельные части региональной образовательной системы, ограниченные в рамках соответствующих административно-территориальных единиц, имеющие свои органы управления и взаимосвязанные с другими аналогичными частями и институтами в составе региональной системы. Понятия «территориальная образовательная система», «муниципальная образовательная система» и «районная образовательная система» относятся к единому категориальному ряду и могут рассматриваться как синонимы.

Оценка управления территориальными образовательными системами, осуществленная автором в 2008-2025 гг., предоставляет возможность выделить следующие системообразующие характеристики ТОС:

1. *Пространственная организация*: четкая привязка к границам конкретной административно-территориальной единицы (поселения, района, городского округа, внутригородской территории).

2. *Компоненты системы*: нормативный блок, задающий цели, содержание, требования к качеству и условиям образования на территории (образовательные требования и стандарты, целевые программы и проекты, нормативные правовые акты); институциональный блок, обеспечивающий необходимые условия для образовательной деятельности (сеть образовательных организаций различных типов и уровней, органы управления, организации ресурсного обеспечения); субъектный блок (непосредственные участники образовательных отношений: педагоги, работники образования, обучающиеся и воспитанники, родители и законные представители; косвенные участники: работодатели, общественные организации, средства массовой информации, местные сообщества); управленческий блок (органы управления образованием, координационные, управляющие, наблюдательные советы с участием представителей заинтересованных сторон).

3. *Целеполагание*: двойственная природа целевых ориентиров ТОС: с одной стороны – реализация государственного образовательного заказа

федерального и регионального уровней, с другой – удовлетворение местных образовательных потребностей.

Анализ структурных и функциональных особенностей ТОС позволяет выделить ключевые принципы, составляющие методологическую основу их оценки: целостность, многоаспектность, структурность, иерархичность, коэволюция, динамичность, неоднородность. Данные принципы раскрывают ключевые характеристики ТОС как образовательных систем:

- *ТОС как сложные социально-педагогические системы*: их свойства формируются в процессе межличностного взаимодействия, где местные сообщества придают культурное, социальное, поведенческое разнообразие;

- *ТОС как целостные воспитательные системы*: для них характерны персонифицированный подход к развитию личности, адаптация к индивидуальным особенностям обучающихся, гибкость реагирования на изменения среды, баланс между образовательными традициями и инновациями;

- *единство регулирующих факторов*: функционирование ТОС на основе интеграции государственной образовательной политики, федеральных стандартов и требований с традициями, ценностями, этическими нормами местного сообщества и профессиональными педагогическими концепциями;

- *территориальная определенность ТОС*: четкая географическая привязка и конкретные административно-территориальные границы их функционирования.

Анализ исследований в области философии, педагогики, экономики, гуманитарной географии, решений и материалов международных организаций показывает, что **холистический подход** позволяет выявить особенности управления в категориях единства и взаимосвязанности человека и территории, общности интересов населения и органов управления образованием. Это дает возможность рассматривать оценку как направление педагогических исследований и как функцию управления образованием с позиций целостности территории, взаимосвязанности и взаимозависимости образовательной системы и факторов среды.

В основе холистического подхода лежит фундаментальное положение о том, что система обладает качественно новыми свойствами, которые не сводятся к сумме характеристик ее отдельных элементов. Данный принцип предполагает рассмотрение любого объекта или явления, прежде всего, как системного единства, где интегрированные свойства превосходят совокупность отдельных компонентов. Холистический подход в диссертационном исследовании основан на ключевых положениях:

1. *Приоритет целостности*: изучение системы как единого организма, где отдельные элементы приобретают смысл только через их взаимосвязи и функции в рамках целого.

2. *Контекстуальность анализа*: необходимость рассмотрения явлений в их взаимосвязи с окружающей средой и более широкими системными структурами.

3. *Иерархия познавательного процесса*: последовательное движение от осмысления общих закономерностей системы к интерпретации роли ее отдельных компонентов.

Сходство условий жизнедеятельности, общее место проживания и разнообразие форм социальных связей объективно формируют для каждой такой общности самостоятельные и специфические образовательные интересы. Универсальной, единой для всех модели ТОС быть не может и не должно быть. Успешность управления развитием ТОС напрямую зависит от ее способности адаптироваться к специфике территории, сложившимся социальным связям и укладу жизни местного сообщества. Именно в этой адаптивности и локальной ориентированности заключается суть и сила территориального общественного самоуправления. В этих условиях, с позиций холистического подхода, **территориальная образовательная система выступает как целостный феномен образования, открытый социальный институт, нацеленный на ценностный аспект развития местного сообщества.**

Так как территориальная образовательная система, являясь системой социальной, характеризуется развитием как одной из своих ключевых черт. Развитие ТОС отличается непрерывностью и нелинейностью. В рамках диссертационного исследования для описания данных процессов введена метакатегория **«пространство развития»**. Она объединяет актуальное состояние системы в данный момент времени и ее прогнозируемое состояние в обозримом будущем с учетом динамично меняющейся среды, как видно на рис. 1. Границы пространства задаются как внутренними факторами, так и ограничениями внешней среды. Таким образом, пространство развития представляет «поле» для трансформации системы из одного состояния в другое через изменение ее свойств. Многообразие возможных направлений движения в пределах пространства, оформленные в программах и управленческих решениях, конкретизируются другой метакатегорией – **«траектории развития»**.



**Рисунок 1** - Основные категории, характеризующие пространство развития территориальных образовательных систем

Анализ имеющихся разработок по теории управления образованием, опыта трансформационных преобразований, позволяет уточнить понятие **«управление развитием территориальных образовательных систем»** как *стратегически ориентированный, адаптивный процесс, направленный на расширение границ пространства развития ТОС*, включающий поиск «образа будущего», «мягкое» направление естественного развития системы, упреждающее преодоление ограничений среды и наращивание адаптационного капитала образовательной системы

По итогам проведенных автором исследований по оценке деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, экспертного опроса и интервью, в работе выделены следующие особенности управления территориальной образовательной системой: короткий цикл от принятия решений до проявления их последствий; личная включенность субъектов управления в решение проблем образования на конкретной территории; повышенная ответственность субъектов управления за принимаемые решения; влияние сложившихся локальных традиций и ценностей; возможность оперативной обратной связи.

В диссертации для уточнения проблемного поля исследования, фиксации и раскрытия изменения роли оценки на разных этапах развития российского образования, представлен ретроспективный анализ развития концепций и идей управления образованием, оформившихся институционально в конце XX – первой четверти XXI вв., опыта их внедрения на практике органов управления. Анализ позволил выявить вектор изменений в управлении развитием территориальных образовательных систем: переход от индикативного управления по жестко установленным унифицированным показателям и программно-целевого управления по единым формализованным моделям разработки и реализации целевых программ к адаптивному управлению, основанному на учете гетерогенности среды и направленному на снижение территориальных и социальных диспропорций, обеспечение равных образовательных возможностей.

Для любой образовательной системы среда есть совокупность внешних и внутренних факторов, изменение свойств которых влияет на саму систему, с одной стороны, с другой, чьи свойства меняются в результате поведения этой системы. Во второй главе **«Управление развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды»** представлены результаты анализа коэволюции развития территориальных образовательных систем и факторов среды, изменений в механизмах и инструментах управления, связанных с особенностями образовательного ландшафта.

Взаимодействие факторов среды и территориальных образовательных систем определяет не только их структуру, взаимосвязи между ее компонентами, но и влияет на все процессы, протекающие в ТОС. В работе выделены группы внешних и внутренних факторов среды, детерминирующих многообразие таких систем.

Проблемы соотношения гетерогенности среды и развития, их взаимодействия и взаимовлияния актуальны в сфере научного поиска различных дисциплин и являются предметом экономических, социологических, географических, антропологических, кросскультурных исследований. Еще в 1952 г. К. Леви-Стросс в своей работе «Раса и история» доказал, что для поступательного развития общества необходимо сохранение самого «факта разнообразия», а не только его внешних форм.

Гомогенность и гетерогенность – диалектические противоречия, которые обусловлены процессами унификации и дифференциации. В рамках диссертационной работы **гетерогенность среды** рассматривается в широком контексте как **разнообразие и неоднородность природных, культурных, социальных, экономических, институциональных и других условий, влияющих на развитие территориальных образовательных систем и образовательные процессы, протекающие в них.**

Анализ материалов и докладов международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, ОЭСР) показывает усиление локальных феноменов под воздействием глобализационных процессов, когда глобализация осмысливается как процесс, который производится и действует локально на конкретной территории и на конкретные социальные группы. В научный дискурс введены понятия «глокализации», означающее синтез процессов глобализации и регионализации, «сверхразнообразие», характеризующее разнообразие повышенной сложности, вызванное смешением процессов социальной мобильности и культурной дифференциации. Широко используется понятие/ парадокса Портера-Кругмана: в эпоху глобализации основные источники конкурентоспособности стран лежат на локальном уровне.

Анализ современных исследований в области урбанистики и гуманитарной географии показывает, что именно **на местном уровне наиболее значительно проявляется влияние гетерогенности среды**, острее чувствуется динамичность происходящих процессов. Гомогенность даже самих однородных районов весьма относительна, как по уровню экономического развития, так и по социальному, национальному и религиозному составу. Интенсивное развитие цифровых технологий, реализация масштабных инвестиционных проектов, мастер-планов комплексного развития городских агломераций также влияет на уровень территориальных диспропорций. Каждый из них имеет свои собственные смыслы и ценности, устоявшийся уклад жизни и отношений. Именно поэтому, как отметил Франц Бократ, «различия наиболее заметны там, где и общего больше всего».

Рассмотрение образовательных систем как открытых, предполагает учет их активного реагирования на изменения во внутренней и внешней среде. Соответственно гетерогенность условий, в которых действуют территориальные образовательные системы, предполагает многообразие траекторий их развития и разнообразие моделей в стране и регионе. Вместе с тем, в настоящее время критерии оценки управления территориальными образовательными системами

не учитывают контекстные данные и основаны на предположении, что эти системы являются гомогенными.

Рассмотрение территориальных образовательных систем как социально-педагогических систем, ориентированных на реализацию ценностей, интересов и образовательных запросов детей и молодежи, позволяет выделить следующие **виды гетерогенности среды** на основе учета их влияния на диспропорции и неравенство в обеспечении доступности и качества образования:

- *пространственная*: плотность размещения и удаленность образовательных организаций от органов управления, научных и культурных центров;

- *демографическая*: численность и состав контингента обучающихся и воспитанников, масштаб и дифференциация образовательной сети, сменность обучения, наполняемость классов, число обучающихся на одного учителя;

- *этнолингвистическая и религиозная*: национальный, языковой и конфессиональный состав обучающихся и воспитанников, специфические нормы и модели поведения;

- *экономическая*: диспропорции в уровне жизни, материальном благополучии местных сообществ, финансирование инфраструктуры;

- *социальная*: глубина социального расслоения местного сообщества, различия в уровне жизни;

- *структурная (сетевая)*: дифференциация типов и видов образовательных организаций, их организационно-правовых форм, доля школ и классов с профильным обучением и углубленным изучением отдельных предметов;

- *программно-технологическая*: персонализация образовательного процесса, индивидуальные образовательные траектории и маршруты, дифференциация реализуемых программ, вариативность технологий обучения, цифровая трансформация базовых и обеспечивающих процессов;

- *культурно-управленческая*: преобладающий тип корпоративной культуры, различия в ценностях, нормах, традициях и преобладающих практиках управления, характер взаимодействия внутри и между образовательными организациями.

Влияние гетерогенности среды на территориальную образовательную систему нами рассматривается в двух аспектах: во-первых, как потенциал системы, источник ее развития, когда учет и использование возможностей многообразия среды позволяет достичь синергетического эффекта; во-вторых, как источник возможных рисков и критических ситуаций, фактор образовательного неравенства. Основные риски и критические ситуации связаны, прежде всего, с ростом территориальных и социальных диспропорций, неравенством доступности качественного образования, неравномерностью ресурсного обеспечения и снижением уровня управляемости системы. В работе систематизированы ключевые аспекты образовательного неравенства: влияние факторов территориальной бинарности «центр и периферия», соотношения «образования в городе и на селе», социально-экономического положения семей,

дифференциации школ. На примере Республики Саха (Якутия) дан анализ диспропорций в образовании, обусловленный гетерогенностью среды.

В третьей главе «Теоретическое обоснование оценки управления развитием территориальных образовательных систем в контексте гетерогенности среды» раскрываются особенности, принципы и механизмы оценки управления развитием ТОС. В исследовании мы придерживаемся следующего определения понятия: **оценка управления развитием образовательных систем представляет собой измерение хода и результатов управленческих воздействий на образовательную систему, степени их влияния на изменения в образовании и во внешней среде.**

Массивы исследовательских данных по истории отечественного образования, практике федеральных, региональных и муниципальных органов управления образованием позволяют рассмотреть процессы развития оценки в динамике и в контексте различных периодов трансформации российской системы образования. В работе выделены основные этапы развития оценки управления образованием: оценка как часть контрольно-инспекционной деятельности (с конца 1970-х до начала 1990-х гг.); развитие экспертной оценки инновационных проектов и программ (начиная с первой половины 90-х годов XX в.); введение нормативной оценки, направленной на обеспечение единого образовательного пространства (конец 90-х гг.); внедрение оценки региональных и муниципальных программ развития образования (с середины 90-х гг.); формирование независимой оценки качества образования, в дальнейшем общероссийской системы оценки качества образования (на рубеже XX-XXI вв.); внедрение оценки эффективности управления образованием через механизмы мониторинга и индикативного планирования (в первом десятилетии XX в.), в т.ч. рейтингование и ранжирование; общественно-государственная оценка управления образованием.

В международной практике оценки управления образованием сложились различные подходы к оценке, которые не только учитывают особенности среды, разнообразие интересов, потребностей и ценностей различных социальных групп, но и предполагают их широкое вовлечение в процессы оценивания. Среди них можно выделить следующие: партисипативная оценка («participatory evaluation»); экспертная оценка с участием общества; соучаствующее проектирование; совместное исследование в действии (participatory action research); оценка, укрепляющая веру людей в свои силы, и др. Данные подходы в какой-то степени схожи и раскрывают разные аспекты оценки с учетом мнения местного сообщества.

Разнообразие подходов к оценке является результатом различных традиций и представлений об эффективности управления образованием, особенностей организации образовательных систем в различных странах. Для раскрытия существенных изменений в характере оценки в диссертации проведен сопоставительный анализ понятийного аппарата оценки в отечественной и международной практике. Исследование практики управления также показало, что существующий реальный механизм оценки в образовании характеризуется

отсутствием различий в понятиях «контроль», «диагностика», «экспертиза», смешением данных процедур с понятием «мониторинг». В работе определено соотношение данных понятий и обоснована их роль в управлении образованием.

Анализ международного опыта внедрения оценочных механизмов в управлении образованием выявил, что в условиях социально-экономической стабильности и относительной однородности условий среды наиболее валидными являются устойчивые, относительно постоянные и унифицированные методы и показатели оценки. Эти же критерии используются для межстрановых и межрегиональных сопоставлений. Разнообразие территорий, высокая динамичность социальных процессов предполагают поиск комплекса качественных и количественных методов, которые позволят характеризовать уникальные свойства системы, различие жизненных стилей и социальных практик. В этих условиях унифицированные методы и показатели не позволяют выявить специфику образовательного ландшафта и серьезно ограничивают возможности раскрыть пространство и векторы развития ТОО. Данные результаты дают основание сделать вывод о необходимости определенного компромисса между унификацией и спецификацией, объективностью и субъективностью оценки, сбалансированного применения инвариантных и вариативных методов при сохранении единых принципов оценки.

На основе сопоставительного анализа представлена классификация оценки: в зависимости от этапа управления, которому она предшествует (предварительная, промежуточная, обобщающая); по цели (формирующая, итоговая); назначению (оценка потребности, оценка процессов управления, оценка результативности, оценка эффективности, оценка влияния); по характеру участия (нормативная, внутренняя, внешняя и комплексная).

Таким образом, анализ теории и практического опыта проведения оценки управления образованием позволил в исследовании **обосновать методологию оценки управления развитием образовательных систем** - совокупность принципов, функций оценки и логики ее проведения. В исследовании в качестве комплекса принципов оценки управления развитием ТОО определены:

- *принцип средосообразности* – учет особенностей среды, проявлений ее гетерогенности на всех этапах оценки управления развитием территориальных образовательных систем;

- *принцип культуросообразности* – учет культурных особенностей, уклада жизни, ценностей, сложившихся традиций и норм поведения;

- *принцип партисипативности* – широкое вовлечение местных сообществ в обсуждение вопросов развития образования на той или иной территории, оценку разрабатываемых вариантов и сценариев, «дорожных карт» и анализ хода и результатов управления образованием;

- *принцип прогностичности* – направленность оценки на формирование «образа будущего» образовательной системы и принятие управленческих решений для расширения пространства развития ТОО.

- *принцип реалистичности* – стремление к интеграции объективной реальности и субъективно воспринимаемых различными социальными группами ценности изменений в образовании;

- *принцип учета ограниченности ресурсов и компенсаторности системы* – ориентация на поиск механизмов компенсации недостатка ресурсов, негативного влияния факторов гетерогенности за счет активизации внутреннего потенциала ТОС;

- *принцип оценки в режиме «реального времени»* – направленность на использование результатов оценки для принятия управленческих решений с учетом имеющейся образовательной ситуации.

Весь комплекс принципов направляет деятельность по оценке ТОС на решение педагогических проблем, имеющих на конкретной территории. Это означает, что при оценке управления развитием образовательных систем ориентация осуществляется, прежде всего, на интересы, потребности, права человека, обеспечение равенства и справедливости в получении образования.

В ходе исследования выделены следующие функции оценки:

- *стимулирующая* – направленность на принятие управленческих мер с учетом возрастания гетерогенности среды;

- *информационная* – информирование населения о задачах, ходе и результатах оценки, на основе которого различные социальные группы могут впоследствии формировать свое видение и принимать решения;

- *корректирующая* - обеспечение адаптации управления к изменениям в образовательном ландшафте;

- *прогностическая* – определение возможных критических ситуаций и рисков для разработки механизмов адаптации к меняющимся условиям среды.

Логика оценки управления развитием ТОС в диссертации раскрывается через три группы измерений: проблематизацию, оценку в действии и прогнозирование. Каждое измерение включает соответствующие виды оценки, определяющие смыслы, отношения, тренды развития:

1. *Анализ гетерогенности среды*, ее влияния на развитие ТОС, исследование ценностей и смыслов, преобладающих в местном сообществе. Оценка средообразности управления развитием образовательной системы;

2. *Оценка возможных управленческих действий* с учетом территориального контекста, разработка вариантов развития ТОС в виде проектов и программ;

3. *Оценка вариантов проектов и программ* развития образовательной системы, разработанных с участием различных групп социальных акторов, их соответствия ценностям, ожиданиям и интересам различных социальных групп;

4. *Выбор* наиболее реалистичного и соответствующего территориальному контексту проекта программы и оценка механизмов ее реализации;

5. *Промежуточная оценка* управленческих решений, изменений в территориальной образовательной системе, соответствие ценностям и ожиданиям различных социальных групп;

6. *Оценка влияния управленческих решений*: оценка прямого влияния на процессы внутри системы; оценка каталитического эффекта влияния управления на взаимодействие различных социальных групп и объединений и создание новых ценностей; оценка влияния управления на изменения в среде;

7. *Прогноз возможных критических ситуаций и рисков*, формирование сценариев развития образовательной системы.

**Таблица 1.** Виды и задачи и методы оценки управления развитием ТОС

| № | Этап управления развитием ТОС   | Вид оценки, который предшествует этапу управления    | Задачи оценки  | Ожидаемые результаты  |
|---|---|--|--|---|
| 1 | Принятие решения об изменении в управлении ТОС (о разработке стратегии, проекта, программы) | Оценка образовательной ситуации и среды              | Описание тенденций развития образования и гетерогенности среды, которые будут определять развитие ТОС            | Перечень ожиданий, интересов и ценностей различных социальных групп.<br>Карты территориальных и социальных диспропорций |
| 2 | Разработка вариантов стратегии, проекта, программы развития ТОС                             | Оценка возможных управленческих действий             | Выявление возможных механизмов развития ТОС с учетом территориального и социального контекста                    | Варианты стратегий, проектов, программ развития образования, поддержанные местным сообществом                           |
| 3 | Утверждение стратегии, проекта, программы развития ТОС                                      | Оценка вариантов проектов и программ                 | Анализ вариантов программ на предмет их соответствия ценностям, ожиданиям и интересам различных социальных групп | Стратегия, проект, программа развития образования, учитывающие территориальный и социальный контекст                    |
| 4 | Разработка планов и «дорожных карт» реализации стратегии, проекта, программ                 | Оценка механизмов реализации проекта и/или программы | Описание управленческих решений, которые позволят минимизировать риски и максимизировать необходимые эффекты     | Планы и «дорожные карты» реализации стратегии, проекта, программы   |
| 5 | Реализация стратегии, проекта, программы развития образования                               | Промежуточная оценка                                 | Анализ хода реализации проектов и программ развития ТОС  | Отчет (аналитическая справка) о ходе реализации программы   |
| 6 | Мониторинг и контроль реализации программы  | Оценка влияния программы на развитие ТОС и среду     | Анализ изменений в системе   | Корректировка управленческих воздействий с учетом территориального контекста  |
| 7 | Корректировка программы развития ТОС  | Прогностическая оценка                               | Описание возможных рисков и критических ситуаций, которые могут возникнуть в результате изменений в среде        | Перечень возможных критических ситуаций и рисков, сценарии и дорожные карты развития ТОС                                |

Каждый вид оценки предшествует определенному этапу управления развитием ТОС и может быть раскрыт через задачи, методы оценки и ожидаемые результаты (Таблица 1). Такой «срез» позволяет уточнить территориальный и социальный контекст развития образовательной системы, изменения смыслов и характеристик в образовательной системе, специфику управления, выявить актуальное состояние ТОС и пространство ее развития.

В условиях гетерогенности среды модель оценки выстраивается на **доминантах управления развитием ТОС**, под которыми рассматриваются основополагающие положения, преобладающие идеи и отличительные особенности управления образованием, характерные на данном этапе его развития. Ключевой акцент – на связь с педагогическими и сопровождающими процессами, происходящими в образовательной системе вследствие гетерогенности среды. В работе выделены следующие доминанты управления развитием ТОС, учитываемые при оценке:

- снижение территориальных и социальных диспропорций, обеспечение устойчивости и сбалансированности развития ТОС;
- обеспечение равенства образовательных возможностей для различных социальных групп;
- согласование позиций и интересов различных социальных групп, что делает их «соавтором» нового будущего в образовании и позволяет учесть особенности среды при его проектировании;
- выделение барьеров развития и условий, способствующих развитию образовательной системы, и выявление рисков, связанных с влиянием гетерогенности на развитие образовательной системы;
- уменьшение жесткости и схематичности планов и программ развития образования, приближение их к реальным условиям территории.

Выстраивание доминант позволяет раскрыть основные направления оценки управления развитием, обосновать методы и инструменты оценки воздействия управления на развитие образовательной системы.

Успешная реализация конкретных моделей оценки управления развитием территориальных образовательных систем (ТОС) предполагает наличие базовой модели, трансформируемой затем в специфические модели оценки управления развитием конкретных ТОС.

В ходе исследования разработана и обоснована **адаптивная модель оценки управления развитием территориальных образовательных систем**, которая в условиях возрастающей роли разнообразия как фактора развития образования становится двухконтурной, что показано на рис.2. Инвариантный контур направлен на обеспечение соответствия федеральным и региональным стандартам и требованиям. Вариативный контур ориентирован на учет территориального образовательного ландшафта – ценностей и интересов различных социальных групп, специфику внешней среды и решение социально-педагогических проблем конкретной территории. Данный контур включает следующие блоки: факторы гетерогенности среды, характеристики

территориальной образовательной системы и управления развитием ТОС, этапы, принципы и функции оценки.

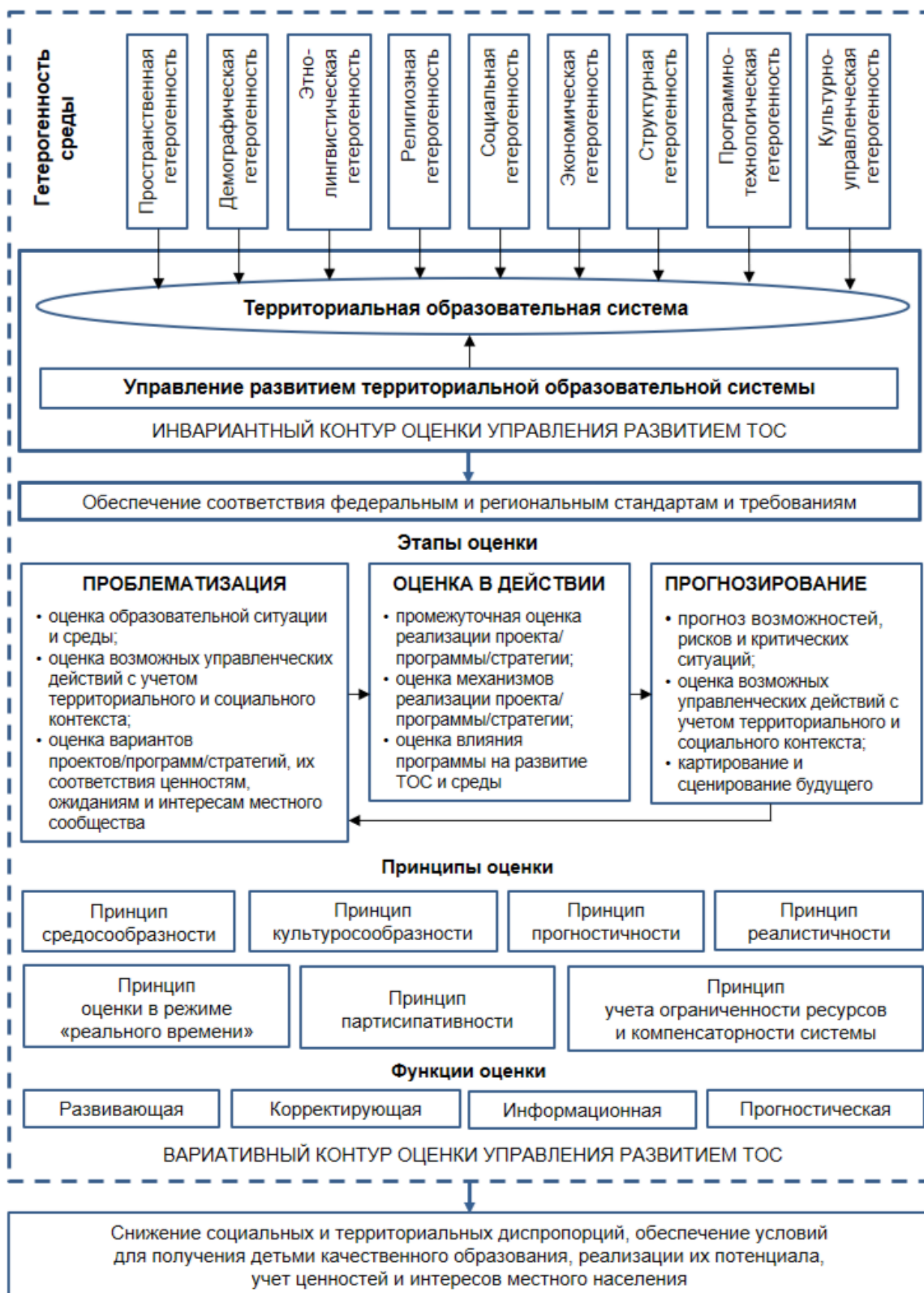


Рисунок 2 – Модель оценки управления развитием территориальной образовательной системы в условиях гетерогенности среды

Особенностью образования является сложность оценки результативности и эффективности деятельности системы образования, поскольку здесь имеет место «многослойное», разноаспектное переплетение территориальных, социальных и экономических эффектов. В связи с этим в работе для достижения надежных результатов используется смешанный подход к оценке управления образованием: сочетание количественных (статистические методы, анализ данных мониторинга качества образования, различные диагностические исследования обученности школьников и т.п.) и качественных методов (исследование конкретных случаев, анкетирование, опрос, интервью, фокус-группы, метод Делфи, SWOT-анализ и др.).

Для повышения достоверности статистических данных, результатов предварительного анализа и обоснования полученных результатов в ходе оценки используется методологическая триангуляция. Первичные данные дополняются анализом данных, полученных из публичных докладов школ и органов управления, аналитических материалов и других источников. Вторичные данные используются в качестве независимого источника для триангуляции с первичными с целью их проверки на согласованность. Как подчеркивает Д.Кэмпбелл, такая триангуляция позволяет преодолеть приверженность исследователя своей собственной культуре.

Использование трансдисциплинарного подхода к исследованию оценки управления развитием территориальных образовательных систем с учетом гетерогенности среды предполагает использование **метакатегорий** – понятий, используемых в различных науках.

Каждая наука обладает системой фундаментальных категорий – наиболее емких и общих понятий, отражающих ее сущность, устоявшихся и типичных свойств. Данные категории используются в научном статусе исключительно и только в контексте самой педагогики. Метакатегории несут более широкий смысл, значение которых в большей степени непосредственно зависит от используемого контекста, чем категории, используемые в отдельных науках. Чем шире понятие, соотносимое с научной категорией, чем менее эта категория соответствует узкому статусу термина, чем чаще она востребована в самых различных научных дисциплинах, тем большую контекстную зависимость осмысления, множественность значений имеет данная метакатегория.

Метакатегории в обобщенном виде показывают основные характеристики образовательной системы и управления ею, они объединяют отдельные категории, отражающие особенности ТОС, управления и среды по каким-либо общим смыслам и признакам. В связи с этим именно они задают вектор оценки каждой тенденции, возможностей или проблемы развития ТОС.

В ходе исследования были определены и апробированы метакатегории, учитывающие влияние гетерогенности среды и выполняющие роль «связующих понятий» между объектами измерения и этапами оценки: «*образовательный ландшафт*», «*пространство развития*», «*траектория развития*», «*образ будущего*», которые выступают не просто как термины, а как «связующие понятия», интегрирующие различные аспекты управления и оценки – от

ценностно-смыслового до пространственно-временного. Каждая метакатегория описывается через соответствующие виды и инструментарии оценки. Это позволяет использовать разные эмпирические данные, характеризующие особенности среды, образовательной системы и управления ее развитием.

Метакатегории исследуются через такие инструменты оценки, как индикаторы и показатели. Они стали неотъемлемой частью целевых программ и проектов развития образования, «дорожных карт» на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В диссертации рассмотрен опыт выстраивания системы индикаторов эффективности управления образованием в российской и зарубежной практике. Целевые индикаторы и показатели федеральной целевой программы развития образования, методика расчета показателей мониторинга системы образования, являясь инвариантной частью федерального уровня оценки развития образования, позволяют обеспечить единое образовательное пространство в стране на основе общих требований и критериев. Вариативными на уровне территориальных образовательных систем являются критерии, учитывающие территориальный контекст и динамичность развития ТОС. Именно данные инструменты позволяют получить обобщенные образы территории и будущего через метакатегории.

Использование метакатегорий и внедрение атрибутивной оценки предполагает переход от жестких (количественных) индикаторов к мягким (качественным), учитывающим изменение смыслов и характеристик в образовательной системе. В работе во все исследовательские инструменты были включены элементы, которые позволяли проанализировать, в какой степени эти признаки проявлялись в ТОС. Так, в ходе фокус-групп и интервью исследованы общие убеждения, образ поведения представителей различных социальных групп и работников образования, их отношение к реализуемым проектам и программам в ТОС.

Выстраивание, апробация, корректировка адаптивной модели оценки управления развитием территориальных образовательных систем, конкретизация механизмов оценки осуществлялась на всех этапах исследования: при реализации проектов по комплексной оценке региональных и территориальных образовательных систем, оценке хода и результатов реализации программ развития образования, мониторинге эффективности деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, организации независимой оценки качества образования.

Апробация адаптивной модели оценки управления развитием ТОС проводилась на базе территориальных образовательных систем Якутии. В четвертой главе **«Апробация модели оценки управления развитием территориальных образовательных систем в Республики Саха (Якутия)»** раскрываются ход и результаты проверки гипотетических положений и апробации модели оценки. На данном этапе выбор методов оценки был обусловлен следующими *факторами*:

- *организационные*: этапы проведения оценки, ее цели и задачи, характер инициирования изменений в ТОС;

- *территориальные*: дисперсность расселения, уровень транспортной доступности населенных пунктов;
- *социокультурные*: преобладающий уклад жизни, ценности и нормы, характерные для данной территории;
- *информационные*: уровень развития телекоммуникаций и информационной инфраструктуры, объем и скорость информационного обеспечения процессов управления.

На этапе проблематизации оценка образовательной ситуации, характера влияния факторов гетерогенности среды на развитие ТОС характеризуется **метакатегорией «образовательный ландшафт»**. Раскрытие образа территориальных образовательных систем, определение поля проблем и возможностей осуществлялось совокупностью количественных и качественных методов: сопоставительного и динамичного анализа статистических данных; анализа нормативной документации местных органов самоуправления, региональных органов исполнительной власти Якутии; анализа публичных отчетов образовательных организаций и органов управления образованием; разработки карт гетерогенности среды, образовательных экспедиций по муниципальным районам; интервью, фокус-групп. В соответствии с выбранной методологией на данном этапе исследования также ставилась задача апробации смешанного подхода к оценке управления развитием ТОС.

Анализ законодательных актов, нормативных документов в области социальной сферы, в том числе образования, принятых в последние десятилетия в Республике Саха (Якутия), показал, что ключевыми в региональной политике являются идеи динамичного развития, создания комфортных и безопасных условий для реализации человеческого капитала.

В силу открытости образовательных систем факторы среды влияют на особенности и взаимосвязи их элементов. Так, в ходе комплексной оценки развития ТОС в Якутии выделен ряд специфических черт, обусловленных внешними условиями: малокомплектность школ, их удаленность от органов управления образованием, научно-образовательных и культурных центров, небольшая наполняемость классов, полиязычный и поликонфессиональный состав обучающихся и т.д. При этом в условиях Якутии срабатывает бинарная схема «центр-периферия»: влияние факторов гетерогенности среды усиливается по мере удаления от столицы. Такое положение в экстремальных природно-климатических условиях, слабой транспортной доступности и низком уровне развития телекоммуникационных технологий автоматически повышает риск неравенства в обеспечении доступности качественного образования вследствие удаленности школ от основных образовательных ресурсов. Таким образом, большинство условий среды являются для территориальных образовательных систем республики скорее ограничивающими факторами, чем условиями для их развития.

Как показала оценка, значительные межмуниципальные контрасты и высокий уровень дифференциации ТОС, обусловленные территориальной и демографической неравномерностью, пространственной структурой

размещения объектов экономики, уровнем социального благополучия населения, приводят к разнообразию типов ТОС в республике и моделей управления их развитием. На основе сопоставительного и динамического анализа влияния факторов среды в работе выделены 7 групп территориальных образовательных систем, отличающихся по масштабу и характеру влияния гетерогенности среды на развитие образования.

Для *арктической группы ТОС* характерно экстенсивное изменение социальной и пространственной гетерогенности под влиянием процессов урбанизации и миграции трудовых кадров. Основными вызовами для развития являются значительные площади территории, малочисленность населенных пунктов, низкая плотность, моноэтнический и моноконфессиональный состав населения, низкий уровень социально-экономического развития и качества жизни. Образ арктических территориальных образовательных систем вырисовывается через такие *характеристики*, как:

- *территориальная разобщенность* (одна школа приходится в среднем на 15 тыс. кв. км.), удаленность органов управления образованием от большинства образовательных организаций;

- *малочисленность* (средняя численность обучающихся в школе – 111) и малокомплектность (48,5%) образовательных организаций и низкий уровень их дифференциации. Например, в Верхоянском улусе действует 21 школа со средней наполняемостью всего 73 обучающихся;

- *обучение части детей дошкольного и школьного возраста в кочевых школах* для коренных малочисленных народов Севера;

- *повышенная норма среднегодовых расходов* на одного обучающегося.

К сравнительно статичным, равновесным территориальным образовательным системам с невысоким уровнем гетерогенности среды можно отнести *вилюйскую и центральную группы ТОС*.

Для *южной группы ТОС* характерно изменение численности, национального и конфессионального состава, связанное с ростом трудовой миграции. Отток специалистов, приехавших работать в XX веке, привел к постепенному росту удельного веса численности коренного населения. Относительно высокие темпы экономического развития, создание территории опережающего социально-экономического развития предполагают дальнейшие изменения в демографической структуре населения. Образ южной группы ТОС дополняется вариативностью образовательных организаций, высоким уровнем развития дополнительного образования детей.

Максимально динамичной, развивающейся системой, для которой характерны открытость, экспансивность, постоянно меняющийся состав среды, является *столичная образовательная система*. В Якутске наблюдается повышение численности населения в связи с высокими темпами внутренней миграции из районов и трудовой миграции из ближнего зарубежья. В связи с этим нарастает напряжение в образовательной сети, изначально не ориентированной на быстрый рост числа обучающихся. Изменение этноконфессионального состава и образовательных потребностей населения

отражается в значительной дифференциации образовательных организаций, динамичном составе обучающихся.

В целях визуализации метакатегории «образовательный ландшафт» разработаны карты гетерогенности среды развития территориальных образовательных систем в Республике Саха (Якутия). Метод образовательного картографирования, впервые примененный под руководством автора в 2012 г., впоследствии после корректировки использовался в 2016-2024 гг. в ходе организации комплексной оценки развития образования в республике. Метод основан на традиционных картографических правилах и позволяет наглядно представить территориальный контекст развития ТОС, выявить масштабы диспропорций в доступности качественного образования, что актуально для позиционирования тех или иных ТОС в региональной образовательной системе. В приложениях диссертации представлены 5 карт, отражающих особенности гетерогенности среды, влияющих на развитие образования.

На основании результатов проведенных исследований определено:

- смешанная оценка на основе количественных и качественных методов дает возможность выявить поле проблем и возможностей, связанных с гетерогенностью среды, и степень их влияния на управление развитием ТОС, определить возможные механизмы управленческого воздействия;

- использование методологической триангуляции как инструмента смешанной оценки позволяет расширить объем оценки, рассмотреть процессы управления с разных независимых позиций и повысить достоверность и глубину полученных результатов;

- характер и уровень дифференциации ТОС, обусловленные гетерогенностью среды, выявленные в ходе оценки, служат основой для разработки моделей управления их развитием и позиционирования в региональной образовательной системе.

По результатам данного этапа исследования разработаны методические рекомендации для местных органов самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по организации оценки развития ТОС и влияния гетерогенности среды на управление ими.

**Метакатегория «образ будущего»** раскрывает долгосрочную ориентацию процессов целеполагания и управления, прогнозирования и планирования с учетом территориального и социального контекста. На этапе разработки тактических мер осуществлялась оценка механизмов реализации стратегий, проектов и программ развития образования на основе SWOT-анализа, динамического анализа статистических данных, общественного обсуждения возможных шагов по реализации программы. Результат – планы и «дорожные карты» реализации программы.

Ход и результаты оценки реализации стратегий представлены через описание практики проведения под руководством автора оценки программ развития образования. Так, в Мегино-Кангаласском (центральная группа ТОС), Вилуйском улусах (вилуйская группа), городе Якутске (столичная группа) в ходе оценки выделены взаимосвязанные этапы реализации программ развития

образования анализ образовательной ситуации; разработка вариантов программы; оформление, обсуждение программы; принятие программы; разработка целевых проектов развития образования; анализ хода и промежуточных результатов реализации; доработка и корректировка программы; оценка результативности, эффективности программы; определение дальнейших направлений развития. На каждом этапе управление программой решает конкретные цели и задачи и имело свои разработанные механизмы.

В ходе оценки процессов управления развитием территориальных образовательных систем реализован принцип партисипативности посредством апробации механизмов *оценки в действии*: участие представителей различных социальных групп и объединений в экспертной оценке; проведение общественных обсуждений и дискуссий; информирование о результатах оценки через публикации публичных отчетов образовательных организаций и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

*Оценка удовлетворенности населения* реализацией механизмов управления развитием ТОС в районах проводилась в форме опросников с гарантией анонимности на основе шкалы Лайкерта (от 1 – весьма неудовлетворен до 5 – весьма удовлетворен). Суммируя цифровые показатели, получали среднее значение степени согласия с приведенными утверждениями и строили статистические распределения. Каждый отдельный вопрос и его рейтинг анализировался и представлялся в форме среднего рейтинга удовлетворенности и процента удовлетворенности, а затем исследовался по различным параметрам населения (например, возраст, социальный уровень, уровень образования). В работе представлены результаты оценки удовлетворенности населения качеством образования по отдельным районам. Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность и их степень влияния, использовался дополнительный анализ по итогам интервью с заинтересованными сторонами, итоги которых показаны в диссертации.

Показатель удовлетворенности населения позволяет органам управления получить представление о разрыве между текущей эффективностью образовательной системы по унифицированным показателям (средний балл ЕГЭ, результаты участия на олимпиадах школьников) и ожиданиями населения. Это дает начало запуску действий по улучшению управления развитием образования. Вместе с тем исследование показало, что в быстро меняющихся условиях среды удовлетворенность населения уровнем образования не всегда дает полную картину будущих позитивных результатов. На это влияют особенности культуры: традиции и обычаи, уклад жизни, этнические и религиозные особенности.

*Оценка вовлеченности различных социальных групп* в процессы управления развитием образования проводилась с использованием качественных методов с целью определения возможностей органов управления выявить запросы различных социальных групп при решении задач развития образования. Так, опрос, названный «Моя точка зрения», выявлял мнение представителей различных социальных групп относительно качества образования в

образовательных организациях района. Следующий опрос состоял из вопросов, концентрированных на таких областях, как желание рекомендовать образовательные организации района другим родителям или жителям других районов и готовность рассказывать об успехах школьников данного региона.

Исследование показало эффективность использования опросов по вовлеченности населения в процессы управления развитием образования как метода оценки вклада социальных групп в развитие ТОС. На основе полученных результатов были выделены 4 группы населения по степени вовлеченности в процессы управления образованием: активно вовлеченные, просто вовлеченные, невовлеченные и полностью не вовлеченные. Опросы по вовлеченности населения в процессы управления развитием ТОС проведены с привлечением внешних экспертов, обладающих широкой базой данных по сравнительным оценкам лучших практик управления. Оценивалась также степень участия социальных групп в выдвижении инициатив развития ТОС, их обсуждении и выборе, дальнейшей реализации и контроле.

Оценка управления развитием образования, проведенная в Вилуйском улусе, выявила следующие *противоречия* развития территориальной образовательной системы:

- между ориентацией на принятые идеи развития территориальных образовательных систем и существенными изменениями условий их реализации;
- между потребностью в вариативной и разноуровневой системе и сложностью создания широко диверсифицированной сети образовательных учреждений в условиях малочисленности населения и разбросанности населенных пунктов;
- между необходимостью повышения эффективности реализации программы развития образования и недостаточностью соответствующих процедур мониторинга и оценки;
- между распределением полномочий и ответственности в сфере образования между уровнями управления и ограниченностью ресурсов в территориальной образовательной системе.

В ходе исследования выявлено, что участие населения в оценке не гарантирует удовлетворенности каждого жителя принятым решением, поскольку в разных социальных группах существуют свои ценности и приоритеты. Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность населения, использовался дополнительный анализ по итогам интервью с заинтересованными сторонами, итоги которых показаны в диссертации.

Управление развитием территориальной образовательной системы предполагает наличие постоянной обратной связи через систематическое обсуждение хода и результатов оценки с заинтересованными социальными группами. В ходе комплексной оценки развития региональной системы образования для анализа уровня открытости органов управления образованием в районах и информированности населения о состоянии и перспективах развития образования опрошено 3007 респондентов из 32 улусов. Анализ результатов опроса показал влияние современных источников информации, таких как

социальные сети и сайты, и незначительную роль традиционных (печатных) носителей информации. Привлечение населения на свою сторону становится критически важным аспектом в условиях, когда личные точки зрения распространяются с высочайшей скоростью с помощью социальных сетей и медиа.

Таким образом, оценка в действии является деятельностной концентрацией взаимодействия образовательной системы и населения, что позволяет получить следующие социальные эффекты:

- формирование особой коммуникативной среды, которая может быть далее использована для рассмотрения различных вопросов развития ТОС;
- формирование согласованных представлений заинтересованных сторон (местные органы самоуправления, образовательные организации, иные организации и предприятия района, бизнес, общественные организации и различные социальные группы) относительно проблем, перспектив и целевых показателей развития ТОС;
- создание системы управления с распределенным уровнем ответственности.

Основными результатами реализации адаптивной модели оценки управления развитием территориальных образовательных систем на основе оценки в действии являются:

- формирование коллективного субъекта решения задач развития ТОС;
- производство новых общезначимых смыслов, ценностей, знаний и практик для конкретных территорий, формирование общей корпоративной культуры в образовательной системе;
- расширение «зоны влияния» ТОС (рост числа участников проектов и программ развития образования);
- переход от статичного состава участников мероприятий по развитию образования к мобильному, когда состав тех или иных проектов определяется масштабом решаемых управленческих задач;
- расширение пула экспертов в области образования за счет широкого привлечения специалистов по разным областям;
- мобилизация ресурсов системы и всей территории, конфигурация их под проекты и программы по развитию образования;
- формирование общих «историй успеха», интегрированной репутации территории;
- внедрение новых эффективных форм и инструментов управления развитием территориальной образовательной системы;
- появление новых ролей, задач и функций у органов управления образованием;
- переход от централизованной системы управления к проектному;
- повышение степени доверия к образовательной системе;
- поддержание устойчивости системы;
- создание среды эффективных коммуникаций по вопросам развития образования.

Анализ результатов оценки на данном этапе исследования позволил выполнить доработку инструментария оценки.

**Прогнозная оценка** развития территориальных образовательных систем в ходе исследования реализована на основе использования метакатегории *«образ будущего»*. Периодичность оценки связана с горизонтами стратегического планирования, что обусловило применение комплекса методов: анализ муниципальных программ развития образования для определения горизонта планирования развития ТОС и учета территориального контекста; интервью и фокус-группы для определения степени согласованности управления образованием в районе и выработки согласованных действий; SWOT-анализ для определения будущего состояния системы через приведение ее настоящего состояния в соответствие с тенденциями развития ее внутреннего потенциала и внешнего окружения; Делфи-опрос – многоэтапный экспертный опрос и прогноз процессов, происходящих в муниципальных районах и республике, выявление возможных критических ситуаций и рисков в образовательной системе; метод сценарирования – разработка поля сценариев развития ТОС, выделение базового сценария; метод картирования будущего на основе построения «дорожных карт» для соорганизации основных социальных акторов по вопросам развития образования в районе.

Оценка муниципальных программ развития образования показала, что горизонт стратегического планирования (период упреждения) составляет в среднем 4-5 лет. Выявлены программы (Вилуйский, Намский, Оймяконский, Томпонский, Усть-Янский, Хангаласский улусы, г. Якутск), разработанные на более длительную перспективу (более 6 лет) с учетом задач социально-экономического развития территорий. В работе представлены материалы интервью с представителями органов местного самоуправления, позволившие сопоставить результаты первичных исследований о видении перспектив развития ТОС с учетом территориального и социально-экономического контекста.

В разделе работы по апробации прогностической оценки раскрыт процесс организации экспертной оценки в ходе Делфи-опроса, направленной на предвидение возможных проблем, рисков и критических ситуаций. В обсуждении и оценке вариантов будущего приняли участие более 1800 экспертов – ученых, управленцев, представителей бизнеса, социальных групп и организаций. В результате получены экспертные оценки вероятности возникновения и влияния критических ситуаций для трех интервалов времени: до 2026 г., до 2030 г., до 2050 г. На основе оценок рассчитаны индексы вероятности и влияния, которые отражены на «карте» с двумя основными координатами – индексом влияния и индексом вероятности.

В качестве примера в диссертации представлены результаты экспертной оценки в форме Дельфи-опроса о вероятности проявления и возможного влияния критических ситуаций в процессах воспроизводства языка, культуры, национальной идентичности посредством институтов образования. В ближайшей перспективе наибольшее влияние на будущее могут оказать две

критические ситуации: кризис институтов воспроизводства родного языка и культуры, в том числе образовательных организаций, и «поколенческий разрыв». Вероятность их возникновения – средняя, степень влияния – больше.

В прогнозной оценке развития ТОС использовался метод картирования будущего. Так, «дорожная карта» развития дошкольного образования в Вилуйском улусе включает три основных направления деятельности Управления образования и дошкольных организаций: ликвидация очередности за счет развития муниципальной сети организаций дошкольного образования; создание открытой и вариативной системы дошкольного образования, обеспечивающей полноценное развитие ребенка; обновление содержания и технологий дошкольного образования, обеспечивающих развитие базисных компетентностей ребенка дошкольного возраста.

Таким образом, прогнозная оценка определяет возможность описать управленческие решения, которые позволят минимизировать риски и максимизировать необходимые эффекты в развитии ТОС; определить временные «окна возможностей» для реализации данных решений; разработать поле сценариев развития территориальных образовательных систем. Прогнозная оценка дает возможность перехода непосредственно от анализа и прогнозов процессов развития образования к активному «конструированию будущего», формированию новых практик, в которых создаются его элементы.

**В заключении** диссертации представлены основные выводы исследования. Оценка управления развитием территориальных образовательных систем в силу их открытости и влияния факторов среды не носит строгой линейности, все этапы оценки находятся в тесной взаимосвязи и взаимопереходах. Реализация *адаптивной модели оценки управления развитием ТОС* в условиях Республики Саха (Якутия) позволила выявить специфику такой оценки:

- *на уровне целей* – ее ориентированность на учет конкретных факторов гетерогенности среды и их влияния на характер управления развитием ТОС;
- *на уровне методологии оценки* – реализация вариативности, партисипативности, открытости, культуросообразности и прогностичности, позволяющих дать оценку с позиций взаимосвязанности и взаимозависимости образовательной системы и факторов среды;
- *на уровне структуры* – двухконтурность адаптивной модели оценки, направленной на обеспечение единого образовательного пространства и учет особенностей конкретного образовательного ландшафта;
- *на уровне процедуры оценки* – варьирование методов сбора и анализа данных при сохранении единства принципов и учете доминант управления развитием ТОС, а также исходя из сложившейся образовательной ситуации, особенностей условий среды, этапов и видов оценки;
- *на уровне основных единиц оценки* – выделение метакатегорий, объединяющих отдельные категории оценки и выполняющих роль «связующих понятий» между объектами измерения и этапами оценки;

- *на уровне форм участия в оценке* – внедрение механизмов оценки в действии через вовлечение различных социальных групп в оценку процесса и результатов управления развитием ТОС в соответствии с целями, содержанием и избранными методами оценки.

В заключении также сформулирована практическая значимость работы и возможность использования ее материалов в деятельности органов управления образованием на региональном и территориальном уровнях.

Основное содержание диссертации отражено в 94 научных работах, в том числе в 29 статьях, включенных в список изданий, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ для публикации результатов диссертационных исследований:

**Статьи в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ для публикации результатов диссертационных исследований:**

1. Саввинов, В.М. Индикаторы эффектов программ развития образования и методы их оценивания / А. Е. Бахмутский, В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2005. – № 2. – С. 994. (0,5 п.л./0,2 п.л.)

2. Саввинов, В.М. Подходы к организации мониторинга в образовании / А. Е. Бахмутский, В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2005. – № 2. – С. 995. (0,5 п.л. /0,2 п.л.)

3. Саввинов, В. М. Подходы к оценке управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Педагогическое образование и наука. – 2008. – № 2. – С. 76-80. (0,3 п.л.)

4. Саввинов, В.М. Формирование индикаторов развития территориальной системы дошкольного образования в системе ее комплексного прогнозирования и развития / А. В. Николаева, О. И. Михалева, В. М. Саввинов // Дошкольное воспитание. – 2010. – № 11. – С. 28-31 (0,25 п.л./0,1 п.л.)

5. Саввинов, В. М. Индикаторы развития территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Наука и образование. – 2010. – № 4. – С. 9-13 (0,3 п.л.)

6. Саввинов, В. М. Дошкольное образование: об индикаторах развития территориальных систем / В. М. Саввинов // Дошкольное воспитание. – 2011. – № 6. – С. 22-37. (1 п.л.)

7. Саввинов, В. М. Оценка развития территориальных образовательных систем Северо-Востока России / В. М. Саввинов // Наука и школа. – 2012. – № 6. – С. 16-17. (0,2 п.л.)

8. Саввинов, В. М. Экспертная оценка развития образования с участием общества / В. М. Саввинов // Педагогическое образование и наука. – 2012. – № 8. – С. 70-73. (0,25 п.л.)

9. Саввинов, В. М. Анализ проблем и критических ситуаций в системе образования с точки зрения задач сохранения культуры и языков коренных народов Республики Саха (Якутия) / В. М. Саввинов // Наука и образование. – 2013. – № 4(72). – С. 100-105. (0,4 п.л.)

10. Саввинов, В. М. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования / В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – Т. 8, №1. – С. 87-99. (0,8 п.л./0,5 п.л.)

11. Саввинов, В. М. Влияние гетерогенности среды на развитие образовательных систем: возможности и риски / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2017. – № S2. – С. 59. (0,5 п.л.)

12. Саввинов, В. М. Доминанты управления территориальными образовательными системами в условиях роста роли гетерогенности среды / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2017. – № 3. – С. 2502 (0,5 п.л.)

13. Саввинов, В. М. Развитие территориальных образовательных систем в условиях роста гетерогенности среды / В. М. Саввинов // Педагогика. – 2017. – № 8. – С. 27-33 (0,5 п.л.)

14. Саввинов, В. М. Модель оценки управления развитием территориальной образовательной системы в условиях гетерогенности среды / В. М. Саввинов // Управление образованием: теория и практика. – 2018. – № 1(29). – С. 14-22. (0,6 п.л.)

15. Саввинов, В.М. Влияние социокультурного пространства вуза на качество подготовки педагогов / Т. В. Третьякова, В. М. Саввинов, В. П. Игнатъев // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6. – С. 245. (0,5 п.л./0,2 п.л.)

16. Саввинов, В. М. О влиянии стейкхолдеров на управление образованием в условиях неопределенности среды / В. М. Саввинов // Управление образованием: теория и практика. – 2020. – № 4(40). – С. 4-13. (0,6 п.л.)

17. Саввинов, В. М. Районирование как механизм учета гетерогенности среды в управлении развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 6(81). – С. 190-198. (0,6 п.л.)

18. Саввинов, В. М. Ретроспективный анализ концепций и механизмов управления развитием образования в контексте оценки / В. М. Саввинов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2020. – № 12(80). – С. 246-249. (0,25 п.л.)

19. Саввинов, В. М. Метакатегории как основные единицы оценки управления развитием образовательных систем / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2021. – № 3. – С. 2942. (0,5 п.л.)

20. Саввинов, В. М. Концепция устойчивого развития как основа современных практик управления образованием / В. М. Саввинов // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2021. – № 1(41). – С. 136-146. (0,7 п.л.)

21. Саввинов, В. М. Современные образовательные ландшафты Якутии / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2022. – № 6. – С. 3077. (0,5 п.л.)

22. Саввинов, В. М. Большие данные как основа оценки управления развитием образовательных систем / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2023. – № 12. – С. 3319. (0,5 п.л.)

23. Саввинов, В. М. Временные характеристики управления развитием образовательных систем в условиях неопределенности среды / В. М. Саввинов // Письма в Эмиссия.Оффлайн. (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал – 2023. – № 10. – С. 3301. (0,5 п.л.)

24. Саввинов, В. М. Образовательная система Якутии: как преодолеть негативное влияние факторов среды / В. М. Саввинов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – № 5(98). – С. 217-227. (0,7 п.л.)

25. Саввинов, В. М. Оценка управления трансформацией образования / В. М. Саввинов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2024. – № 212. – С. 9-19. (0,7 п.л.)

26. Саввинов, В. М. Оценка управления развитием территориальных образовательных систем с позиций ландшафтного подхода / В. М. Саввинов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2025. – № 215. – С. 9-20. (0,7 п.л.)

27. Саввинов, В. М. Синописис позиционирования образовательных систем арктических районов Якутии / В. М. Саввинов // Мир науки, культуры, образования. – 2025. – №1 (110). – С.25-27. (0,75 п.л.)

28. Саввинов, В. М. Современные аспекты регионализации общего образования / В. М. Саввинов // Мир науки, культуры, образования. – 2025. – № 6(115). – С.255-257. (0,7 п.л.)

29. Саввинов, В. М. Оценка влияния проектов трансформации образования / В. М. Саввинов, Т. И. Волкова, Н. Р. Харлампиева // Письма в Эмиссия.Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2025. – №12 (декабрь). – ART 3647. URL: <http://emissia.org/offline/2025/3647.htm> (0,4 п.л./0,1 п.л.).

#### Монографии и учебно-методические издания

30. Саввинов, В. М. Оценка освоения проектов развития образования в территориальных образовательных системах: монография / В. М. Саввинов, С. В. Иванов; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО «Якутский гос. ун-т им. М. К. Амосова», Лаб. оценки упр. развитием образовательных систем. – Якутск: Изд-во ЯГУ, 2008. – 136 с. (8,5 п.л./6,5 п.л.)

31. Саввинов, В. М. Оценка состояния государственно-общественного управления развитием образования в Республике Саха (Якутия): Учебно-методическое пособие / В. М. Саввинов, И. О. Михалева. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2008. – 72 с. (4,5 п.л./3 п.л.)

32. Саввинов, В. М. Оценка развития территориальных систем дошкольного образования / В. М. Саввинов. – Санкт-Петербург: Плазма, 2009. – 232 с. (14,5 п.л.)

33. Саввинов, В. М. Оценка управления развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды / В. М. Саввинов. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, 2019. – 320 с. (20 п.л.).

#### **Научные статьи в журналах и сборниках**

34. Саввинов, В. М. Об эффективности управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Проблемы результативности в образовательном процессе: Материалы республиканской научно-практической конференции, Якутск, 01 – 31 января 1999 года. – Якутск: Институт развития образования Республики Саха (Якутия), 1999. – С. 144-146. (0,2 п.л.)

35. Саввинов, В. М. Культурные аспекты управления развитием образовательных систем / В. М. Саввинов // Проблемы региональной культуры и образование России на пороге III тысячелетия: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Якутск, 20–23 сентября 2000 года. – Якутск: Якутский государственный университет, 2000. – С. 124-126. (0,2 п.л.)

36. Саввинов, В. М. Модель управления развитием улусной образовательной системы / В. М. Саввинов // Управление развитием улусных образовательных систем. – Якутск: Институт повышения квалификации работников образования РС(Я), 2001. – С. 10-24. (0,9 п.л.)

37. Саввинов, В. М. Применение принципов Концепции устойчивого развития в управлении образованием / В. М. Саввинов // Республика Саха и международное образовательное пространство: перспективы развития: Сборник материалов международной научно-практической конференции, Якутск, 25–26 апреля 2001 года. – Якутск: Институт развития образования МО РС(Я), 2001. – С. 198-199. (0,1 п.л.)

38. Саввинов, В. М. Стратегическое управление качеством образования на уровне территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Тезисы выступлений участников Всероссийской научно-практической конференции «Управление качеством образования в муниципальном образовательном пространстве», Челябинск, 23–24 января 2001 года / Управление по делам образования г. Челябинска, Челябинский государственный педагогический университет. – Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2001. – С. 42-44. (0,2 п.л.)

39. Саввинов, В. М. Некоторые аспекты модернизации образования / В. М. Саввинов // Актуальные проблемы модернизации образования: Статьи и выступления участников республиканского семинара, Октенцы, 02–06 июля

2002 года. – Якутск: Министерство образования Республики Саха (Якутия), 2002. – С. 3-5. (0,2 п.л.)

40. Саввинов В.М. Управление инновациями в муниципальной образовательной системе / В. М. Саввинов // Этнос. Образование. Личность: Сборник материалов международной конференции, Якутск, 09–11 сентября 2003 года. – Якутск: Институт повышения квалификации работников образования, 2003. – С. 231-233. (0,2 п.л.)

41. Саввинов, В. М. Критерии и методы оценки управления информатизацией образования / В. М. Саввинов // Новые технологии в образовании на пути к открытому образованию: Сборник статей и материалов V республиканской научно-практической конференции, Якутск, 29–31 марта 2004 года. – Якутск: Саха Государственная педагогическая академия, 2004. – С. 100-105. (0,4 п.л.)

42. Саввинов, В. М. Оценка в системе управления образованием / В. М. Саввинов // Педагогическое наследие и профессиональная компетентность современного педагога: Материалы научно-практической конференции, посвященной 175-летию Вилюйской школы, 70-летию высшего образования Якутии, Якутия, 01–30 ноября 2004 года / Министерство образования РС(Я); Саха государственная педагогическая академия. – Якутск: Саха Государственная педагогическая академия, 2004. – С. 118-121. (0,25 п.л.)

43. Саввинов, В. М. Оценка управления развитием территориальной образовательной системы в 90-х годах XX века / В. М. Саввинов // Педагогическое наследие и профессиональная компетентность современного педагога: Материалы научно-практической конференции, посвященной 175-летию Вилюйской школы, 70-летию высшего образования Якутии, Якутия, 01–30 ноября 2004 года / Министерство образования РС(Я); Саха государственная педагогическая академия. – Якутск: Саха Государственная педагогическая академия, 2004. – С. 24-29. (0,4 п.л.)

44. Саввинов, В.М. Принципы оценки социальных программ // Педагогический альманах: наука и практика. – 2004. – № 1. – С. 21.

45. Образование - образ будущего. Стратегия образования: заметки на полях / Министерство образования Республики Саха (Якутия), Институт развития образования. – Якутск: Министерстве образования и науки РС(Я), 2005. – 64 с. (4 п.л./0,5 п.л.).

46. Саввинов, В. М. Методы оценки управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Оценка развития региональной системы образования: Сборник статей / Министерство образования Республики Саха (Якутия), Саха государственная педагогическая академия, Лаборатория оценки управления развитием образовательных систем. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2005. – С. 21-31. (0,7 п.л.)

47. Саввинов, В. М. К проблеме оценки программ развития образования / В. М. Саввинов // Образование - образ будущего. Стратегия образования: заметки на полях / Министерство образования Республики Саха (Якутия),

Институт развития образования. – Якутск: Министерство образования и науки РС(Я), 2005. – С. 59-63. (0,3 п.л.)

48. Оценка хода и результатов реализации программы развития образования Мегино-Кангаласского улуса «Мэнэ Кэскилэ»: II этап на 2001-2004 годы / Министерство образования Республики Саха (Якутия); Саха государственная педагогическая академия, Лаборатория оценки управления развитием образовательных систем; Управление образования Мегино-Кангаласского улуса. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2005. – 176 с. (11 п.л. /5 п.л.).

49. Саввинов, В. М. Подходы к конструированию системы оценки управления развитием образования в Республике Саха (Якутия) / В. М. Саввинов // Оценка развития региональной системы образования: Сборник статей / Министерство образования Республики Саха (Якутия), Саха государственная педагогическая академия, Лаборатория оценки управления развитием образовательных систем. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2005. – С. 4-12. (0,6 п.л.)

50. Саввинов, В. М. Оценка программ развития территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Становление современной системы непрерывного образования: социокультурный потенциал: к 5-летию Саха государственной педагогической академии / Саха государственная педагогическая академия. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2006. – С. 147-151. (0,3 п.л.)

51. Саввинов, В.М. Государственно-общественное управление в дошкольном образовании: Пособие для руководителей дошкольных образовательных учреждений / О. И. Михалева, В. М. Саввинов; Министерство образования и науки РФ, ГОУ ВПО «Саха государственная педагогическая академия». – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2008. – 52 с. (3,25 п.л. /2 п.л.).

52. Саввинов, В. М. К проблеме сертификации образовательной деятельности / В. М. Саввинов // Учебно-программное обеспечение качества профессионального педагогического образования: материалы межвузовской учебно-методической конференции, Якутск, 01 января – 31 января 2008 года / Министерство образования и науки Российской Федерации, ГОУ ВПО «Саха государственная педагогическая академия». – Якутск: ООО «Компания «Дани Алмас», 2008. – С. 8-15. (0,5 п.л.)

53. Саввинов, В. М. Использование SWOT-анализа в оценке информатизации образования / В. М. Саввинов, П. П. Иванов // Формирование профессиональных компетенций педагогов в условиях модернизации региональной системы образования / ГОУ ВПО «Саха государственная педагогическая академия», Лаборатория оценки управления развитием образовательных систем. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2008. – С. 188-196. (0,6 п.л./0,4 п.л.)

54. Саввинов, В. М. Методология формирования индикаторов развития территориальных систем дошкольного образования / В. М. Саввинов //

Нормативно-методические документы в области дошкольного образования. – Якутск: Компания Дани Алмас, 2008. – С. 110-134. (1,6 п.л.)

55. Саввинов, В. М. Рейтинговая оценка муниципальных районов по показателям в области образования / В. М. Саввинов // Формирование профессиональных компетенций педагогов в условиях модернизации региональной системы образования / ГОУ ВПО «Саха государственная педагогическая академия», Лаборатория оценки управления развитием образовательных систем. – Якутск: Саха государственная педагогическая академия, 2008. – С. 205-212. (0,5 п.л.)

56. Мониторинг качества дошкольного образования: формирование индикаторов / Т. Т. Саввинов, А. Д. Николаева, В. М. Саввинов, О. И. Михалева; Министерство образования и науки РФ, Саха государственная педагогическая академия. – Москва; Якутск: Издательство «Русский журнал», 2009. – 112 с. (7 п.л./4 п.л.).

57. Саввинов, В. М. Из опыта контроля и оценки состояния информатизации образования / В. М. Саввинов // Этнос. Образование. Личность: Материалы конференции, Якутск, 01 января 2009 года / Науч. ред.: Ф.В. Габышева, О.М. Чоросова, Р.Е. Герасимова; Сост.: С.Е. Коврова, П.Р. Скрябин, П.В. Маркова, Л.Г. Луковцева; Вступ. ст.: О.М. Чоросова; Министерство образования Республики Саха (Якутия), Институт повышения квалификации работников образования имени С.Н. Донского-II. Том Выпуск 14. – Якутск: Издательство Института повышения квалификации работников образования имени С.Н. Донского-II, 2009. – С. 26-28. (0,2 п.л.)

58. Саввинов, В. М. Индикаторы информатизации территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Наука и новые технологии. – 2009. – № 6. – С. 276-278. (0,2 п.л.)

59. Саввинов, В. М. Особенности оценки управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Известия ВУЗов (Кыргызстан). – 2010. – № 4. – С. 260-263. (0,25 п.л.)

60. Саввинов, В. М. Подходы к рейтинговой оценке муниципальных районов по показателям в области образования / В. М. Саввинов, А. А. Герасимов // Общее образование: императив качества и доступности: Сборник статей / Государственная служба по контролю и надзору в сфере образования и науки при Президенте Республики Саха (Якутия). – Якутск: Компания «Дани АлмаС», 2010. – С. 190-198. (0,5 п.л. / 0,25 п.л.)

61. Третьякова, Т. В. Инструменты управления развитием образования в арктических районах Якутии в условиях роста неопределенности среды / Т. В. Третьякова, В. М. Саввинов // Образование в Арктике: от идеи к практике : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Мурманск, 16–17 ноября 2022 года. – Мурманск: Мурманский арктический государственный университет, 2023. – С. 14-16. (0,2/0,1 п.л.)

62. Саввинов, В.М. Контроль и оценка в управлении развитием региональных систем образования / М. П. Федоров, В. М. Саввинов //

Управление образованием: теория и практика. – 2011. – № 1(1). – С. 188-197 (0,6 п.л./0,3 п.л.).

63. Саввинов, В. М. Особенности оценки управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Наука и новые технологии. – 2012. – № 5. – С. 156-159 (0,25 п.л.).

64. Саввинов, В. М. Анализ опыта образовательных практик, направленных на сохранение и воспроизводство культуры и языка коренных народов Республики Саха (Якутия) в 1950-2010 годах / В. М. Саввинов, П. П. Иванов // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2013. – № 5(31). – С. 65-72 (0,5 п.л./0,3 п.л.).

65. Саввинов, В. М. Социальная ответственность образовательной организации: проблемы оценки / В. М. Саввинов, С. И. Кондратьева // Управление образованием: теория и практика. – 2013. – № 4(12). – С. 35-52. (1,2/0,8 п.л.)

66. Саввинов, В. М. Оценка влияния федеральных университетов на развитие региональных систем образования / В. М. Саввинов // XVI Вишняковские чтения. Проблемы и перспективы развития высшего профессионального образования в регионе на современном этапе: материалы международной научной конференции, Бокситогорск, 29 марта 2013 года. Том XVI. – Бокситогорск: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2013. – С. 103-108 (0,4 п.л.).

67. Саввинов, В. М. Оценка существующих образовательных практик, направленных на сохранение и воспроизводство культуры и языка коренных народов Республики Саха (Якутия) / В. М. Саввинов // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2013. – № 6(32). – С. 105-116 (0,75 п.л.).

68. Саввинов, В.М. Республика Саха (Якутия) - 2050: Форсайт-исследование / У. С. Борисова, А. В. Лаптева, А. Т. Набережная [и др.]. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 2014. – 184 с. (11,5 п.л. /0,5 п.л.).

69. Комплексная оценка развития региональной системы образования Республики Саха (Якутия): методология исследования / А. И. Голиков, В. М. Саввинов, К. К. Кривошапкин, Е. П. Стручкова // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2016. – № 4(04). – С. 8-14 (0,4 п.л. /0,2 п.л.).

70. Организация научных исследований СВФУ в рамках Программы комплексных научных исследований в Республике Саха (Якутия), направленных на развитие ее производительных сил и социальной сферы / А. Н. Николаев, К. К. Кривошапкин, В. М. Саввинов [и др.] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 12-9. – С. 1734-1737. (0,25 п.л. /0,1 п.л.).

71. Саввинов, В. М. Оценка влияния институтов образования в воспроизводстве языков и культуры северных народов / В. М. Саввинов // Этнокультурное (национальное) образование в Российской Федерации. Том

Выпуск 1. – Уфа: Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, 2016. – С. 174-184. (0,7 п.л.)

72. Саввинов, В. М. Вариативность оценки управления образовательными системами / В. М. Саввинов // Профессиональное образование. Столица. – 2017. – № 9. – С. 17-19. (0,2 п.л.)

73. Саввинов, В. М. Трансформация концептуальных основ управления развитием образовательных систем / В. М. Саввинов // Профессиональное образование. Столица. – 2017. – № 7. – С. 5-8. (0,25 п.л.)

74. Саввинов, В. М. Гособнадзор: новая модель оценки, контроля и надзора в сфере образования (ретроспективный анализ) / В. М. Саввинов // О Гособнадзоре добрым словом... / Департамент по контролю и надзору Министерства образования и науки Республики Саха (Якутия); Институт развития образования и повышения квалификации имени С.Н. Донского-II. – Якутск: Институт развития образования и повышения квалификации имени С.Н. Донского-II, 2018. – С. 25-40. (1 п.л.)

75. Саввинов, В. М. Из опыта оценки управления развитием территориальных образовательных систем в условиях гетерогенности среды на примере Республики Саха (Якутия) / В. М. Саввинов // Проблемы и перспективы освоения Арктической зоны Северо-Востока России: Материалы Международной научно-практической конференции, Анадырь, 05–06 апреля 2018 года / Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова. – Анадырь: ООО «Буки Веди», 2018. – С. 91-94. (0,25 п.л.)

76. Саввинов, В. М. Ключевые понятия исследования проблемы управления развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Современные проблемы профессионального и высшего образования: состояние и оценка – Москва: Экон-Инфор, 2019. – С. 44-56. (0,75 п.л.)

77. Саввинов, В. М. Влияние гетерогенности среды на развитие территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2020. – № 4(20). – С. 39-49. (0,7 п.л.)

78. Саввинов, В. М. Образ будущего сферы дополнительного профессионального образования педагогов Якутии / В. М. Саввинов. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 2020. – 48 с. (3 п.л.)

79. Саввинов, В. М. Прогнозная оценка развития системы дополнительного профессионального образования в Якутии / В. М. Саввинов // Профессиональное самоопределение: современный аспект: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти выдающегося российского ученого, профориентолога, академика РАО, доктора педагогических наук, профессора Светланы Николаевны Чистяковой, Якутск, 02 апреля 2020 года / Под редакцией Т. А. Макаренко, С. В. Паниной. – Якутск: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2020. – С. 369-373. (0,3 п.л.)

80. Саввинов, В.М. Управление образованием в условиях неопределенности среды: цифровые решения / А. Н. Николаев, В. М. Саввинов, П. П. Иванов // Российское высшее образование в период пандемии: опыт федеральных университетов / Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова. – Архангельск: Лоция, 2021. – С. 104-117. (0,9 п.л./0,5 п.л.).

81. Образование в контексте концепции устойчивого развития: международная и отечественная практика / А. Н. Николаев, В. М. Саввинов, Н. В. Попова, В. С. Федорова // Университет - интеллектуальная, инновационная и духовная платформа устойчивого развития макрорегиона. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 2021. – С. 9-18. (0,6 п.л./0,3 п.л.)

82. Саввинов, В. М. Оценка цифровой зрелости как основа разработки программы трансформации университета / В. М. Саввинов, П. П. Иванов // Международный форум KAZAN DIGITAL WEEK – 2021: Сборник материалов, Казань, 21–24 сентября 2021 года. Том Часть 1. – Казань: ГБУ «НЦБЖД», 2021. – С. 401-409 (0,6 п.л./0,4 п.л.).

83. Саввинов, В. М. Методы и принципы оценки цифровой зрелости образовательных организаций / В. М. Саввинов, П. П. Иванов, В. Н. Стрекаловский // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2021. – № 2(22). – С. 28-40. (0,75 п.л./0,4 п.л.)

84. Саввинов, В. М. Позиционирование университетов Крайнего Севера в меняющемся мире / В. М. Саввинов // Университеты России в диалоге со временем: Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 19 ноября 2020 года. – Москва: Издательство «Знание-М», 2021. – С. 127-142 (1 п.л.)

85. Саввинов, В.М. Оценка влияния демографической гетерогенности среды на управление развитием территориальных образовательных систем / Е. С. Заир-Бек, В. М. Саввинов // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2023. – № 3(31). – С. 15-23 (0,6 п.л./0,3 п.л.).

86. Саввинов, В. М. Методы оценки вовлеченности сообществ в управление развитием территориальных образовательных систем / В. М. Саввинов // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2023. – № 4(32). – С. 72-80 (0,6 п.л.)

87. Саввинов, В. М. Оценка потенциала образовательных систем для реализации мастер-планов городов Северо-Востока России / В. М. Саввинов // Региональные проблемы развития Дальнего Востока России и Арктики: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти камчатского ученого Р.С. Моисеева, Петропавловск-Камчатский, 07–08 декабря 2023 года. – Петропавловск-Камчатский: Камчатпресс, 2023. – С. 147-154 (0,5 п.л.).

88. Саввинов, В.М. Экспертная оценка управления развитием образования, основанного на доверии / А. Н. Николаев, В. М. Саввинов // Исследование проблем и тенденций развития высшего образования в современной России: Сборник научных трудов. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2024. – С. 251-258. (0,5 п.л./0,3 п.л.)

89. Саввинов, В. М. Доверие – ценностная основа новой архитектуры образования: проблемы оценки / В. М. Саввинов // Архитектура университетского образования: стратегические инициативы и эффективные решения: Сборник материалов VII Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 25–26 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 53-63. (0,7 п.л.)

90. Саввинов, В. М. Оценка практик управления образованием в контексте устойчивого развития / В. М. Саввинов // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2024. – № 4(36). – С. 119-129. (0,7 п.л.)

91. Саввинов, В. М. Меняющиеся образовательные системы: влияние факторов среды на управление развитием / В. М. Саввинов // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2025. – № 1(37). – С. 46-55. (0,6 п.л.)

92. Саввинов, В. М. Оценка вовлеченности молодежи в образовательные инициативы / В. М. Саввинов // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2025. – № 3(39). – С. 54-62. (0,4 п.л.)

93. Savvinov, V. M. Multi-ethnic school in the Russian Federation: The Preconditions of Formation and Development (A case study of a national region) / A. D. Nikolaeva, V. M. Savvinov // International Electronic Journal of Mathematics Education. – 2016. – Vol. 11, No. 10. – P. 3405-3414. (0,6 п.л./0,3 п.л.)

94. Savvinov, V. The concept of sustainable development as the foundation for changing education in the North / V. Savvinov // SHS Web of Conferences, Yakutsk, 27–30 сентября 2020 года. Vol. 112. – Yakutsk: EDP Sciences, 2021. – P. 00048. (0,3 п.л.).