

## ГАРМОНИЗАЦИЯ И ВЗАИМОДОПОЛНЕНИЕ КАК ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кашаев А.А.

*ОГБУ ДПО «Рязанский институт развития образования», Рязань, e-mail: kaandr@mail.ru*

В статье исследуются вопросы реализации принципов гармонизации и взаимодополнения в процессе формирования единого методического пространства региональной системы общего образования, что обусловлено соответствующим запросом общества и потребностью государства в создании возможностей для повышения качества образовательных результатов в общеобразовательной организации и управления ими, где единство выступает необходимой предпосылкой результативного взаимодействия разноуровневых субъектов. Выявлены противоречия, определившие проблему исследования, его цель и гипотезу, в которой обозначены условия эффективного руководства принципами гармонизации и взаимодополнения в выстраивании целостной федеральной системы управления общим образованием, в том числе на региональном уровне. Раскрыты содержательные аспекты ключевых понятий исследования, уточнен вектор применения рассматриваемых принципов в процессе формирования единого методического пространства региона. Описаны методологические особенности взаимного дополнения показателей, относящихся к региональному, муниципальному и школьному уровням управления, как «стыковочных» элементов триадной целостности нелинейных систем на основе синергетического и диалектического подходов. Приведены примеры разработанных с учетом принципа взаимодополнения показателей деятельности соответствующих субъектов. Обоснована практическая значимость исследования, а также описана результативность реализации предложенных принципов в управлении методическим пространством.

Ключевые слова: общее образование, принцип гармонизации, принцип взаимодополнения, единое методическое пространство.

## HARMONIZATION AND COMPLEMENTARITY AS THE PRINCIPLES OF THE FORMATION OF A SINGLE METHODOLOGICAL SPACE OF THE REGIONAL SYSTEM OF GENERAL EDUCATION

Kashaev A.A.

*OGBU DPO «Ryazan Institute for Education Development», Ryazan, e-mail: kaandr@mail.ru*

The article examines the implementation of the principles of harmonization and complementarity in the process of forming a unified methodological space of the regional system of general education, which is due to the corresponding request of society and the need of the state to create opportunities to improve the quality of educational results in a general education organization and their management, where unity is a necessary prerequisite for effective interaction of multi-level subjects. The contradictions that determined the problem of the study, its purpose and hypothesis are revealed, in which the conditions for effective management of the principles of harmonization and complementarity in building an integral federal system of general education management, including at the regional level, are outlined. The content aspects of the key concepts of the study are revealed, the vector of application of the principles under consideration in the process of forming a unified methodological space of the region is clarified. The methodological features of the mutual complementation of indicators related to the regional, municipal and school levels of management as «connecting» elements of the triadic integrity of nonlinear systems based on synergetic and dialectical approaches are described. Examples of indicators of activity of the relevant subjects developed taking into account the principle of complementarity are given. The practical significance of the study is substantiated, and the effectiveness of the implementation of the proposed principles in the management of the methodological space is described.

Keywords: scientific and methodological support, general education, the principle of harmonization, the principle of complementarity, a single educational space.

Сегодня перед школьной системой в России стоит задача повышения качества образовательных результатов. От характера взаимодействия различных уровней управления,

в систему взаимоотношения которых вовлечена школа, от решения ряда инфраструктурных вопросов, от используемых принципов работы и в целом от методологических подходов в управлении во многом зависит, насколько эффективно и как быстро эта задача будет решена.

Реализация в настоящее время такого масштабного проекта, как «Школа Минпросвещения России», демонстрирует объективную потребность государства и крайнюю заинтересованность федеральных органов исполнительной власти в формировании единого образовательного пространства. Единство в этом случае является условием безбарьерного взаимодействия всех субъектов образовательных систем, чьи усилия априори должны быть направлены на выполнение поставленной В.В. Путиным задачи по вхождению России в число стран с лучшей системой общего образования.

Особое внимание Министерство просвещения Российской Федерации и Академия Минпросвещения России уделяют созданию единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (ЕФС НМС) [1]. ЕФС НМС является значимой инфраструктурной частью единого пространства системы общего образования страны, с одной стороны, а с другой – фактором развития единого методического пространства региональной системы общего образования (МП РСОО). ЕФС в соответствии с федеральными регламентирующими документами задает границы, принципы и правила для МП РСОО.

При этом от характера формирования регионального методического пространства в значительной степени зависят эффективность достижения ЕФС НМС своих целей и выполнения своей миссии, а также возможности для поступательного развития единого школьного образовательного пространства. Здесь очень важно уточнить ряд методологических вопросов, в том числе обозначить некоторые принципы управления МП РСОО, руководство которыми будет способствовать выполнению задач, стоящих перед административными командами разных уровней, в части формированию единства.

Под **принципом** понимаются руководящее положение, основное правило, установка для какой-либо деятельности.

В ряде исследований неоднократно рассматривались управленческие принципы, позволяющие добиваться искомых результатов, в том числе принципы системности, централизации, гармонизации и целесообразности [2, 3, 4].

Руководство принципом системности позволяет сегодняшним управленческим командам регионального, муниципального и школьного уровней выстроить эффективное взаимодействие каждого из участников процесса, определив его профессиональную роль, алгоритмы деятельности, критериальную базу, сформированную в результате определения общих для всех и одновременно индивидуальных для него целей и задач.

Принцип централизации положен в основу актуальных для всех векторов и правил, определенных федеральными органами управления сферой образования. Так, например, сегодня управленческие команды регионального, муниципального и отчасти школьного уровня работают в единой системе оценки административных механизмов, предложенных Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки РФ.

Трудно переоценить работу управленцев в соответствии с принципом целесообразности, поскольку он позволяет принимать не умозрительные, а оптимальные решения, исходя из анализа результатов диагностик и мониторингов.

В то время когда объектом настоящего исследования является процесс формирования единого методического пространства региональной системы общего образования, его предметом стали принципы *гармонизации* и *взаимодополнения*, руководство которыми позволяет привести в соответствие содержание деятельности управленческих команд разных уровней, действующих на основе принципов системности, централизации и целесообразности.

В методологии процесса формирования единого методического пространства региональной системы общего образования можно выделить ряд противоречий:

- между тенденцией современного пространства российской системы общего образования к единству и отсутствием четких методологических принципов, на основе использования которых данное пространство было бы сформировано как единое;

- между пониманием значения использования принципа гармонизации при определении общих целей, задач, подходов, правил и алгоритмов действий и необходимостью использования дополнительных принципов, способствующих объединению содержания деятельности региональных и муниципальных органов управления образованием, а также школьных управленческих команд;

- между относительной изученностью принципа гармонизации и недостаточностью внимания к принципу взаимодополнения, реализация которого необходима для формирования единого методического пространства региональной системы общего образования, так же как и к характеру взаимозависимости использования этих двух принципов в системе управления.

Данные противоречия выявляют проблему исследования: каковы методологические условия эффективного формирования единого методического пространства региональной системы общего образования.

Целью исследования является выявление методологических условий эффективного формирования единого методического пространства региональной системы общего образования.

Гипотеза исследования заключается в том, что руководство принципами гармонизации и взаимодополнения на региональном, муниципальном уровнях и уровне

общеобразовательной организации будет эффективным в процессе формирования единого методического пространства региональной системы общего образования, если:

- раскрыто содержание принципов гармонизации и взаимодополнения в управлении системами общего образования на разных уровнях;
- определены взаимосвязь и методологическая последовательность действия данных принципов;
- используемый принцип взаимодополнения реализуется посредством показателей содержания деятельности, характеризующей взаимодействие разноуровневых систем управления в решении поставленных задач.

### **Материалы и методы исследования**

Большой интерес представляют исследования Я.П. Демидова о принципе гармонизации в управлении. Полученные результаты исследования Н.Ю. Сандаковой по экономике способствовали более глубокому пониманию принципа взаимодополнения через его сравнение с принципом гармонизации.

Вопросам комплементарности социально-экономических структур и факторам, определяющим ее степень, уделено внимание в исследованиях В.В. Макара и С.В. Макара.

Ряд аспектов формирования социального единства нашли отражение в работах П.Л. Попова. Механизмам триадного взаимодействия компонентов нелинейных систем и принципу дополнения посвящены научные труды О.М. Железняковой.

При достижении цели, проверке гипотезы использовались *теоретические методы* (анализ и сопоставление, аналогия и обобщение, абстрагирование и конкретизация), эмпирические методы (изучение и обобщение деятельности региональных, муниципальных органов управления образованием и администраций общеобразовательных организаций).

Доказательство гипотезы потребовало использования *системного, синергетического и диалектического* подходов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В отечественной науке, особенно в ее философском и экономическом сегментах, существует множество определений гармонизации, отражающих различные ее аспекты.

Словарь-справочник «Экономика и право» трактует понятие «гармонизация» как «взаимное согласование, сведение в систему, унификация, координация, упорядочение, обеспечение взаимного соответствия экономических процессов, отношений, товаров, налогов и т.п.» [5].

Я.П. Демидов определяет гармонизацию как «интеграл всех целей, как формируемых естественно, в процессе регистрации массовых тенденций, так и заданных извне (центром, общественным сознанием) в виде различных направлений деятельности, нормативов, планов,

заданий. Она изначально предполагает согласованность интересов всех уровней управления по поводу достижения наивысшей (по уровню обобщения) цели и конкретных целей в развитии каждого контролируемого объекта» [6, с. 3]. А под принципом гармонизации понимается «стремление управляющей системы к достижению наивысшей цели управления, когда сформулирован полный набор целей и задач самого нижнего “корневого” уровня, а полнота достижения (решения) каждой из них характеризуется качественно высоким уровнем» [6, с. 5].

Н.Ю. Сандакова говорит о гармонизации как о «процессе взаимосогласованного сведения в единую систему функций, действий, мероприятий подсистем и элементов с целью достижения согласованной цели» [7, с. 130]. Гармонизация как механизм, по ее мнению, «обеспечивает сбалансированное развитие социально-экономической системы» [7, с. 130].

Исходя из имеющихся определений, **гармонизацию** можно охарактеризовать как принцип, обуславливающий приведение систем и уровней управления в состояние гармонии отношений, согласия с едиными и значимыми для всех субъектов целями, задачами, подходами, принципами и алгоритмами действий, показателями, а также согласованности процесса их реализации или выполнения.

Рассмотрим значение и действие данного принципа в процессе управления формированием единого методического пространства системы общего образования.

Управление методическим пространством системы общего образования нашей страны является многоуровневым. Здесь необходимо руководствоваться представлением о каждом из уровней управления: о степени главенства принимаемых на нем решений, о его фундаментальности, учитывающей управленческую деятельность, направленную на непосредственное выполнение решений и задач, определяемых как на нем самом, так и на более высоких уровнях. Например, для регионального уровня базовыми, с точки зрения непосредственного достижения целей и выполнения задач, являются муниципальный уровень управления и уровень ОО. В свою очередь, для более высокого федерального уровня региональный уровень является базовым, как муниципальный или школьный.

В соответствии с данным представлением, самым высоким является федеральный уровень управления, а самым базовым – уровень ОО. Определим в качестве рассматриваемых нами уровней методического пространства общего образования нашей страны следующие: федеральный, региональный, муниципальный и уровень ОО. В силу социального характера образовательного пространства и его научно-методического сопровождения, структур и организаций, его представляющих (органов управления образованием, методических служб и т.п.), а также исходя из ряда законов РФ (например, Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в

Российской Федерации»), оно имеет характер открытой системы [8]. В ней могут проявляться нелинейные процессы, что требует использования в настоящем исследовании не только системного, но и синергетического подхода.

Принцип гармонизации способствует формированию единого методического пространства системы общего образования Российской Федерации, в том числе на региональном уровне, а также если, в свою очередь, рассматривать структуру последнего, то с участием двух своих базовых уровней – муниципального и школьного. В компонентную структуру каждого из уровней управления можно включить цели и задачи, принципы и подходы, показатели исходного состояния системы и показатели эффективности принятых мер (одинаковых для каждого из соответствующих мониторингов).

Реализация данного принципа позволяет добиться такой степени согласованности, когда содержание деятельности управленческой команды одного уровня не только не противоречит содержанию деятельности другой, но и является идентичным относительно структурных компонентов, что создает условия для формирования единого МП РСОО.

Это очень важно для эффективного взаимодействия субъектов научно-методического сопровождения системы общего образования с целью повышения его качества, выраженного, в том числе, результатами оценочных процедур и диагностики профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров. Если рассматривать значение принципа гармонизации для обеспечения управленческой и методической ресурсности, то согласие всех уровней управления обуславливает обеспечение возможности для высокого уровня поддерживать базовые управленческие уровни. Например, в отсутствие в общеобразовательной организации психологической службы муниципальная служба психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса обеспечивает такую школу ресурсами, отсутствующими в ней по объективным причинам, содействует профессиональному развитию ее кадров. Здесь объективно создаются дополнительные межсубъектные связи, способствующие единству отечественной системы общего образования. Кроме того, возможные связи, обусловленные потребностями каждого из уровней управления, содействуют развитию одноуровневых и разноуровневых систем.

Гармонизация управления традиционно рассматривается в исследованиях экономических процессов. Говоря о гармонизированности социально-экономических состояний, их анализе и измерении, Я.П. Демидов указывает на то, что «необходимо учитывать всю информацию: институциональные ограничения, объем и структуру потребностей» и т.д. «И это все необходимо выразить через показатели... Таким образом, полнота оценочных показателей и, одновременно, конечность их числа образуют еще один важный компонент метрологии принципа» [6, с. 7–8]. «Гармонизация описывается полным

комплексом (набором, множеством) оценочных показателей любого вида» [6, с. 8]. Этот подход применим и к условиям управления образовательными системами, поскольку последние являются частью социально-экономической структуры.

Таким образом, показатели играют существенную роль в описании процессов гармонизации. В современной отечественной системе управления такими показателями являются показатели мониторинга исходного состояния системы и эффективности принимаемых мер (рис. 1).



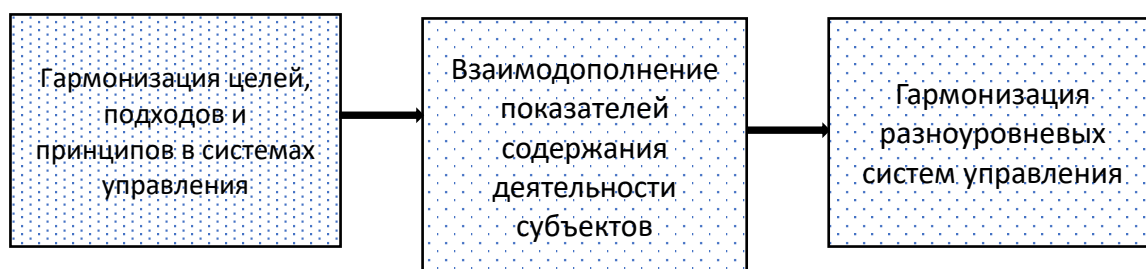
*Рис. 1. Полный управленческий цикл реализации механизмов управления качеством образования [9]*

При этом в процессе формирования единого методического пространства разноуровневых региональных систем общего образования такие показатели также должны быть гармонизированы в части содержания деятельности. В этом случае данное содержание выступает в качестве «связующего звена». Принцип гармонизации показателей содержания деятельности для достижения целостного единства реализуется с учетом принципа их взаимодополнения.

Рассматривая ценностные аспекты социального единства, П.Л. Попов говорит о том, что единство субъекта действия (его устойчивость, организованность, взаимная дополняемость компонентов) является предварительным условием «его вхождения в организованное целое в качестве сохраняющей индивидуальность части» [10, с. 55].

Сущность принципа взаимодополнения, которая была использована в настоящем исследовании, была описана Н.Ю. Сандаковой. «Принцип **взаимодополнения** основывается на возможности формирования определенного способа отношений между подсистемами и элементами, при котором каждая подсистема или элемент, обладая определенными функциями и определенной структурой, взаимно дополняют друг друга в процессе достижения согласованной цели. Реализация принципа взаимодополнения предполагает обеспечение гармонической связи между всеми подсистемами и элементами и образование синергетического эффекта. Данный эффект создается за счет совместного использования подсистемами и элементами взаимодополняющих материальных и нематериальных ресурсов» [7, с. 130].

Таким образом, вектор применения управленческих принципов гармонизации и взаимодополнения в формировании единого методического пространства региональных систем общего образования направлен от гармонизации целей, подходов и принципов в системах управления к гармонизации самих систем через взаимодополнение показателей содержания деятельности их субъектов (рис. 2).



*Рис. 2. Вектор применения управленческих принципов гармонизации и взаимодополнения в формировании единого методического пространства общего образования*

Показателями содержания деятельности субъектов руководствуются управленческие команды на разных уровнях. Применительно к региональной системе общего образования принципы гармонизации и взаимодополнения действуют по отношению ко всем базовым уровням, входящим в нее, – муниципальному и школьному. При этом региональные системы образования являются частью федерального образовательного пространства.

В рамках использования синергетической парадигмы при рассмотрении реализации принципов гармонизации и взаимодополнения в нелинейных системах, к которым относятся системы образования разных уровней, заслуживает внимания позиция В.В. и С.В. Макара, согласно которой объединяющие подструктуры процессы могут быть запущены «внешним» источником, обладающим большим объемом информации и возможностями для принятия



решений. В результате такой источник как иерархически более значимая структура трансформирует организацию элементов регионального пространства для повышения совокупного эффекта [11, с. 166].

Таким внешним источником по отношению к базовым уровням управления в системах общего образования, ориентированных на формирование единого пространства, в том числе методического, является более высокий уровень управления. Пример подобного источника – федеральный уровень управления по отношению к региональному и муниципальному, так же как и региональный – по отношению к муниципальному и школьному. Такой регулятор процессов управления в базовых уровнях определяет для них набор необходимых показателей и рекомендации по их выполнению.

Здесь показатели могут играть роль «стыковочных» элементов, как минимум, в триадной целостности рассматриваемых нелинейных управленческих систем, обеспечивающей их устойчивость. «Анализ известных триадических... структур в различных областях знания на протяжении столетий и более доказывает их высокоэффективную функциональную состоятельность, единство стабильности и динамичности, поскольку именно такие структуры не позволяют скатываться из одной крайности в другую, что характерно для линейной методологии (или-или); они ориентированы на гармоничную целостность, несмотря на противоречие и исключение одного компонента другим, что ... хорошо согласуется с принципом дополнительности уже в его синергетической формулировке: неопределенность (несоответствие) – дополнительность – определенность (соответствие) в рамках нелинейной методологии (и-и-и)» [12, с. 36].

Одновременно с этим в триадной целостности «третьей силой» может выступать и базовый уровень управления. Без деятельности на данном уровне выполнение управленческих установок со стороны более высоких уровней не представляется возможным. Отсюда ресурс внешних источников может быть обусловлен потенциалом двух видов: *потенциалом управления* и *потенциалом исполнения*. Таким образом, триадную устойчивость может обеспечивать не только верхний уровень управления, но и базовый. В соответствии с этим утверждением, общеобразовательная организация является одним из ключевых элементов в формировании единого образовательного и методического пространства. Такой же силой исполнительства обладают региональный и муниципальный уровни по отношению к федеральному.

Потенциал управления и потенциал исполнения проявляются в определении и выполнении показателей содержания деятельности. Взаимное дополнение показателей разных уровней происходит в силу *диалектического единства* противоположностей процессов управления и исполнения. Это – ключевое звено обозначенного выше вектора применения

управленческих принципов гармонизации и взаимодополнения в формировании единого методического пространства системы общего образования. Данное звено способствует реализации принципа гармонизации управления в целом.

Следовательно, необходимо разработать такую систему показателей, которая позволяла бы усиливать потенциал управления и исполнения каждому из субъектов формирующегося образовательного и методического пространства системы общего образования. Потенциал регионального уровня также обусловлен управленческим и методологическим ресурсом, в данном случае – федерального уровня.

Фактически в Рязанской области принцип взаимодополнения реализуется с 2021 года в работе со школами, переходящими в эффективный режим работы, где для муниципального и школьного уровней региональным органом управления образованием был определен набор «взаимодополняющих» показателей (табл. 1).

Таблица 1

Показатели для муниципального и школьного уровней управления [4, с. 112]

№ п/п	Наименование задачи	Показатели	
		Муниципальный уровень	Школьный уровень
24.	Разработать и реализовать программу повышения уровня школьного благополучия	– Доля ОО с НОР, реализующих программу повышения уровня школьного благополучия, % – Наличие муниципальной системы мер по развитию психолого-педагогических компетенций педагогических работников	– Наличие в ОО программы повышения школьного благополучия – Положительная динамика результатов психологических исследований по различным аспектам школьного благополучия

Из фрагмента таблицы 1 видно, что наличие муниципальной системы мер по развитию психолого-педагогических компетенций педагогических работников будет способствовать преодолению возможных «пробелов» на школьном уровне, обеспечит последнему ресурсность, в то время как эффективная работа на школьном уровне обеспечит выполнение показателей муниципальным органом управления образованием. Здесь потенциал управления и потенциал исполнения взаимно усиливаются наличием взаимодополняющих показателей содержания деятельности.

Результатом использования данного методологического подхода стали многолетние лидирующие позиции Рязанской области в системе работы со школами с низкими

результатами, переходящими в эффективный режим работы. При этом в процессе работы с ОО с НОР наличие показателей и их выполнение на муниципальном и школьном уровнях обеспечили формирование единого методического пространства в части работы с определенной категорией общеобразовательных организаций.

Такой подход применим и в процессе формирования единого образовательного и единого методического пространства региональной системы общего образования. В качестве примера можно обозначить фрагмент разработанной автором системы показателей условий для трех управленческих уровней с целью формирования единого пространства системы общего образования региона (табл. 2).

Таблица 2

Задача	Показатели создания условий достижения образовательных результатов		
	Региональный уровень	Муниципальный уровень	Школьный уровень
Создавать, развивать и реализовывать внутренние системы оценки качества образования (ВСОКО) в общеобразовательных организациях	– наличие региональных / наличие принимаемых к использованию федеральных методических рекомендаций по созданию, развитию и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях; – наличие учитывающей потребности муниципальных и школьных управленческих команд региональной системы методической поддержки создания, развития и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях; – наличие учитывающей методические рекомендации	– наличие муниципальных / наличие принимаемых к использованию региональных / федеральных методических рекомендаций по созданию, развитию и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях; – наличие учитывающей потребности муниципальных и школьных управленческих команд муниципальной системы методической поддержки создания, развития и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях; – наличие учитывающей методические	– наличие принимаемых к использованию муниципальных / региональных / федеральных методических рекомендаций по созданию, развитию и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях; – наличие Положения ВСОКО, разработанного с учетом методических рекомендаций; – наличие школьной системы методического сопровождения создания, развития и реализации ВСОКО; – наличие учитывающей методические рекомендации школьной системы мониторинга создания, развития и реализации ВСОКО;

	<p>региональной системы мониторинга создания, развития и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях;</p> <p>– наличие региональных / наличие принимаемых к использованию федеральных критериев оценки качества создания и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях;</p> <p>– доля общеобразовательных организаций в регионе, создавших ВСОКО с учетом методических рекомендаций, от общего числа общеобразовательных организаций, %</p>	<p>рекомендации муниципальной системы мониторинга разработки, развития и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях;</p> <p>– наличие муниципальных / наличие принимаемых к использованию региональных / федеральных критериев оценки качества создания и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях;</p> <p>– доля общеобразовательных организаций в муниципалитете, создавших ВСОКО с учетом методических рекомендаций, от общего числа общеобразовательных организаций, %</p>	<p>– наличие принимаемых к использованию региональных / федеральных критериев оценки качества создания и реализации ВСОКО в общеобразовательных организациях</p>
--	---	--	--

Подобный подход к определению показателей для трех уровней управления в региональной системе образования позволяет реализовать принципы гармонизации и взаимодополнения с целью формирования единого образовательного и методического пространства.

### **Выводы**

Реализация принципов гармонизации и дополнения в процессе формирования единого методического пространства региональной системы общего образования имеет свою методологическую основу.

Обоснованы использование принципов гармонизации и взаимодополнения на региональном, муниципальном уровнях и уровне общеобразовательной организации, а также его эффективность в процессе формирования единого методического пространства региональной системы общего образования в силу того, что:

– раскрыто содержание принципов гармонизации и взаимодополнения в управлении системами качества образования;

– определены взаимосвязь и методологическая последовательность действия данных принципов;

– используются показатели содержания деятельности, характеризующей взаимодействие разноуровневых систем управления в решении поставленных задач на основе принципа взаимодополнения.

Проведенное исследование будет способствовать повышению эффективности процесса управления формированием единого образовательного пространства системы общего образования.

### Список литературы

1. Распоряжение Министерства просвещения России от 15.12.2022, №Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утверждённую Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16.12.2020, №Р-174. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 04.05.2023).
2. Кашаев А.А. Основные принципы формирования современных систем управления качеством образования на региональном, муниципальном и школьном уровнях. // Современное образование: наука и практика. 2020. № 2(15). С. 3-5.
3. Кашаев А. А., Петренко А.А. Методическая работа как фактор управления качеством образования. М.: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. 150 с.
4. Кашаев А.А., Петренко А.А. Технология вовлечения управленческих команд в процесс перевода школ с низкими образовательными результатами в эффективный режим работы. М.: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. 192 с.
5. Экономика и право: словарь-справочник. [Электронный ресурс]. URL: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/economy-and-law/fc/slovar-195-1.htm#zag-2497> (дата обращения: 01.05.2023).
6. Демидов Я.П. Принцип гармонизации в управлении: метрологический аспект // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 3. С. 3-9.
7. Сандакова Н.Ю. Концептуальные положения социально-экономического развития региона на основе процессов гармонизации каналов коммуникационного обмена информацией и

ресурсами // Вестник Забайкальского государственного университета. 2015. № 9(124). С. 129-137.

8. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 06.02.2023) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации". [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 14.05.2023).

9. Кашаев А.А. Модель непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Рязанской области: концептуальные подходы // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 6-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32246> (дата обращения: 29.05.2023).

10. Попов П.Л. О единстве и многообразии как свойствах социальной организации. // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. №2. С. 52-55.

11. Макар В.В., Макар С.В. Построение региональных преимуществ для эффективного частно-государственного партнерства // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198, № 2. С. 164-169.

12. Железнякова О.М. Проблема взаимодополнительности в содержании педагогического образования. // Педагогический журнал Башкортостана. 2014. № 4(53). С. 32-37.