

DOI: 10.21626/j-chr/2026-2(47)/1  
УДК: 332.1

Социология

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

© Е.М. Орлова, М.В. Ковалева

6

**Орлова Е.М.** – кандидат философских наук, доцент кафедры государственного муниципального управления и права, ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы»

**e-mail:** family.orlova@yandex.ru

**Ковалёва М.В.** – кандидат философских наук, доцент, кафедра философии, социально-правовых и естественнонаучных дисциплин, ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы»

**Адрес:** 305044, Курск, ул. Станционная, 9, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

**Актуальность.** В условиях динамичного развития общества и экономики региональные системы образования сталкиваются с необходимостью повышения адаптивности и ориентации на удовлетворение меняющихся запросов обучающихся, родителей, работодателей и местного сообщества. Традиционные модели управления, основанные на жесткой вертикали и ведомственной обособленности, оказываются неэффективными перед лицом новых вызовов. Актуальность работы обусловлена потребностью в теоретико-методологическом обосновании комплексных организационно-управленческих преобразований, способных трансформировать региональную образовательную среду в открытую, отзывчивую и ориентированную на устойчивое развитие систему.

**Цель исследования** – анализ некоторых организационно-управленческих решений, направленных на совершенствование региональной системы образования, и в научном обосновании их эффективности через синтез современных управленческих концепций.

**Материалы и методы.** Теоретико-методологическую основу исследования составили теории стейкхолдеров (Р. Фримен), человеческого капитала (Г. Беккер, Т. Шульц), социального капитала (П. Бурдьё), а также материалы целевой модели «Курская цифровая школа» и опыт функционирования центров повышения педагогического мастерства.

**Выводы.** Эффективное управление региональной системой образования достигается исключительно через комплексную трансформацию ее организационно-кадровой, цифровой, общественной подсистем. Набор мер Курской области формирует модель, где каждое направление усиливает другие. Перспективным направлением развития является привлечение ресурсов образовательных организаций к подготовке управленческих кадров.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление образованием; инициативное бюджетирование; социальный капитал; государственно-общественное управление; цифровая трансформация.

**Конфликт интересов.** Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Эффективное администрирование региональной образовательной сферой требует ее максимальной гибкости и способности оперативно реагировать на меняющиеся потребности территории, местных жителей, школьников и их семей. Достичь этого можно исключительно через трансформацию управляющих структур, пересмотр полномочий подразделений и форматов их коммуникации. Данный процесс носит системный характер: он требует аудита текущей ситуации, корректировки финансовых и организационных инструментов, внедрения IT-решений, роста кадрового потенциала и усиления роли общества в принятии решений. Ключевой тезис здесь заключается в том, что модернизация должна охватывать всю архитектуру управления, а не точечно менять ее разрозненные фрагменты.

Теоретико-методологическое обоснование таких преобразований опирается на синтез научных концепций. Во-первых, устойчивое развитие системы, организации в частности, возможно при учете интересов всех групп влияния: обучающихся, родителей, педагогов, работодателей, органов государственной власти и местного самоуправления). В контексте региональной системы образования, если воспользоваться некоторыми аспектами теории стейкхолдеров (Р. Фримен [16]), возможно обосновать необходимость и значимость общественных советов, попечительских советов как механизмов репрезентации интересов групп влияния (стейкхолдеров), сетевое взаимодействие школ, вузов и предприятий как форму партнерства всех заинтересованных сторон и раннюю профориентацию через включение работодателей в образовательных процесс [20].

Однако учет интересов стейкхолдеров невозможно реализовать без признания образования стратегической инвестицией. Именно в данной практике заключается реализация теории человеческого капитала (Т. Шульц [11], Г. Беккер [15]), которая рассматривает образование как ключевую инвестицию в развитие человеческого потенциала, приносящую доход как личности, так и обществу в целом. Согласно данной теории, расходы на образование, повышение квалификации – это не затраты, а вложения в будущую конкурентоспособность региона. Важно отметить, что инвестиции в человеческий капитал неотделимы от социального контекста, в котором они осуществляются. В это связи закономерно использовать и обосновывать деятельность через призму концепции социального капитала (П. Бурдье [3, 13]), которая объясняет ценность социальных связей, доверия и норм взаимности для развития территорий. Инициативное бюджетирование, общественные и попечительские советы как раз становятся теми механизмами накопления и реализации социального капитала в сфере образования.

Нормативной основой для реализации такой комплексной политики выступает Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года, которая утверждена Правительством Российской Федерации от 24 июня 2022 года № 1688-р. Одним из основных принципов является взаимодействие образовательных организаций, подготовка педагогических кадров, органов государственной власти и местного самоуправления по вопросам, связанным совершенствования системы подготовки профессиональных кадров [5, 9].

Фундаментальная значимость управления образовательной сферой подтверждается тем, что управление системой образования региона рассматривается как фактор сохранения социально-культурной целостности общества, обеспечения социальной стабильности и конкурентоспособности региональной

экономики [4]. Исследования показывают, что эффективное управление должно обеспечивать адаптивность системы к меняющимся запросам общества и рынка труда, при этом приоритетом является переход от государственно-общественного к общественно-государственному управлению.

Практическим воплощением описанных теоретических подходов становится происходит оптимизация финансовых моделей обеспечения образовательных нужд, в том числе за счет перехода на принципы нормативно-подушевого распределения средств и поиска внебюджетных источников (спонсорская помощь, инициативное бюджетирование). Последнее, инициативное бюджетирование, или «Народный бюджет», в Курской области выступает как механизм решения локальных социальных задач через консолидацию усилий власти, бизнеса и самих граждан [12]. Главная задача инициативы – стимулировать жителей к самостоятельному определению приоритетов и сделать муниципальные траты более прозрачными, обоснованными и эффективными. В образовательной сфере это работает как конкурсный отбор инициатив, выдвигаемых самими жителями. Схема софинансирования выглядит следующим образом: до 60% берет на себя областная казна, 38% - муниципалитет, а оставшиеся 2% собираются в виде добровольных взносов граждан местного бизнеса.

Масштаб распространения подобных практик свидетельствует об их востребованности. На территории Российской Федерации в 29 субъектах реализуются практики школьного, молодежного, студенческого инициативного бюджетирования. В 2023 году всегда была зафиксирована 61 практика финансовыми органами субъектов России, где 17 – региональные, 40 – муниципальные, 4 из них имели автономный внутришкольный характер [6]. Конкретные результаты применения данного механизма в Курской области подтверждают его эффективность. Практика такого формата народного бюджета демонстрирует успешные результаты: в 2022 году обновлены полы и дворы в МБОУ СОШ № 9, заменена кровля в Лицее № 21. В 2024 году произошло обновление двух объектов: капитальный ремонт детского сада № 95 и фасадов гимназий № 25, МБОУ СОШ № 35, детского сада № 67, замена кровель в МБОУ СОШ № 50 и № 57, а также обустроили теневые навесы в детском саду № 122. На 2025 год был запланирован ремонт 21 учреждения, в 2026 году планируется провести 30 инициатив, включая ремонты спортивных залов, школ, дворовых территорий.

Для дальнейшего развития данного направления необходимы организационные меры. Целесообразным кажется продолжить такую практику, обучать директоров школ правилам оформления заявок [1]. Параллельно требуется ввести просветительскую работу с родительским активом и попечителями, объясняя методологию участия в проекте.

Теоретическую основу инициативного бюджетирования составляют несколько взаимосвязанных концепций. Школьное инициативное бюджетирование основывается на концепции «демократии участия», которая ориентируется на идеалы прямой демократии и вовлеченности граждан в управление. Также не исключается подход М. Вебера с идеей понимающей социологии, где социальные практики рассматриваются как социально ответственный процесс, и теория коммуникационного действия Ю. Хабермаса, которая подчеркивает важность процедур коллективного обсуждения и принятия решений [2, 13].

Помимо финансового измерения, важнейшим аспектом управления образованием является его воспитательная и социальная функция. Другим вектором выступает интеграция инновационных социальных практик, усиление роли школы как центра местной культуры и масштабирование системы дополнительного образования. Приоритет отдается воспитательной составляющей: трансляции традиционных духовно-нравственных ориентиров, воспитанию

патриотизма и гражданской позиции. Также важным является вовлекать в эти процессы не только педагогов, но и родителей, НКО и местный бизнес. Отдельное внимание следует уделить ранней профориентации, где требуется выстраивать плотное партнерство между школами, вузами и градообразующими предприятиями для организации стажировок, профессиональных проб, планирования карьерных траекторий [8, 7, 10].

Неотъемлемым условием реализации описанных направлений становится технологическая модернизация. Следующим вектором является развитие цифровой трансформации школ и органов управления. IT-решения внедряются для оптимизации администрирования, мониторинга успеваемости и расширения доступа к знаниям. Базовым стандартом для курских школ выступает целевая модель «Курская цифровая школа», гарантирующая создание современной IT-экосистемы для удовлетворения нужд всех участников учебного процесса. Дальнейшее развитие требует решения инфраструктурных задач: обеспечения учреждений надежным интернетом, компьютерной техникой и интерактивным оборудованием. При этом на первый план выходят вопросы кибербезопасности, фильтрации запрещенного контента и контроля доступа.

Ключевым элементом цифровой трансформации становится компетентность управленческих кадров. Руководители школ должны обладать инструментами цифрового планирования, совместной работы с документами и предиктивной аналитики (прогнозирование рисков в учебном процессе на основе сбора данных внутреннего мониторинга качества).

Однако технологическая инфраструктура не может функционировать без квалифицированных кадров. Следующий вектор – развитие кадрового потенциала, то есть непрерывное повышение квалификации, переподготовка, поддержка молодых педагогов и институт наставничества. В регионе создана разветвленная сеть центров компетенций. Так, факультет дополнительного образования ФГБОУ ВО КГУ реализует профильные программы, с 2021 года при КИРО работает Центр непрерывного повышения профессионального мастерства, располагающий передовой лабораторной базой. Обучение строится на основе предварительной диагностики дефицитов учителей.

Для усиления управленческой составляющей кадрового развития целесообразно привлечь дополнительные ресурсы. В этой связи целесообразными кажется подключить к этой работе Курскую академию государственной и муниципальной службы, сотрудники которой обладают компетенциями для подготовки региональных управленцев.

Важнейшим принципом реализации всех описанных направлений является учет региональной специфики. При разработке управленческих решений нельзя игнорировать локальный контекст, связанный с демографическими и экономическими аспектами, а также географией. Баланс между сохранением единого образовательного стандарта и гибкостью под нужды конкретной территории является эффективным решением. Комплексный подход к администрированию способен обеспечить качественный скачок в результативности развития Курской системы образования [17-19].

Подводя итог проведенному анализу, можно констатировать, что управление системой образования региона в современных условиях должно рассматриваться как сложная адаптивная система, которая опирается на синтез системного подхода, концепции человеческого и социального капитала, а также идей обучающейся организации. Эффективность достигается не точечными изменениями, а комплексной трансформацией всех компонентов – организационных, финансовых, кадровых, цифровых и общественно-участных.

Предложенная модель обладает выраженной синергетической природой.

Комплекс организационно-управленческих мер для Курской области формирует целостную модель региональной образовательной политики, в которой каждое направление взаимодополняет и усиливает другие, создавая синергетический эффект. Инициативное бюджетирование аккумулирует социальный капитал, цифровизация обеспечивает адаптивность, непрерывное профессиональное развитие наращивает человеческий капитал, а сетевое взаимодействие и общественные советы делают систему открытой и отзывчивой.

Таким образом, организационно-управленческие решения системы образования Курской области способны отвечать актуальным требованиям времени, удовлетворять образовательные запросы жителей региона, формировать человеческий капитал как основу социально-экономического развития территории в долгосрочной перспективе. Дальнейшие исследования могут быть посвящены разработке системы индикаторов оценки эффективности предложенных мер и механизмов их мониторинга в динамике.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Асириян М.А., Кураколов М.В. Управляющие советы и их роль в развитии инициативного бюджетирования в системе образования России // Педагогика. № 6. 2021. С. 38-41
2. Адакин Е. Е., Касаткина Н. Э., Руднева Е. Л. Теоретические основы управления системой образования региона // Ползуновский вестник. 2004. №3.176-179
3. Бурдые П. Формы капитала. 2002. Т. 3. № 5. С. 60-74
4. Гаврилова М. В., Данилова Н. В. Управление системой образования региона // Вестник РУК. 2016. №1 (23). С. 35-41
5. Жадаев Ю. А., Бурякова Т. С. Организационно-управленческие условия взаимодействия субъектов региональной системы образования в процессе сетевой практической подготовки будущих педагогов // Известия ВГПУ. 2023. №10 (183). С. 24-30
6. Куприянов Б.В., Карпова Е.М., Шевелев М.А. Потенциал школьного инициативного бюджетирования в повышении финансовой грамотности обучающихся // Финансовый журнал. 2025. Т. 17. № 2. С. 25-38
7. Николаева Н.В. информационно-образовательная среда вуза в контексте смешанного обучения // Электронный научный журнал "Коллекция гуманитарных исследований". 2022. № 4. С.24-30.
8. Орлова Е.М., Филиппович М.С. Инновационный потенциал личности в условиях современной образовательной среды вуза // Электронный научный журнал "Коллекция гуманитарных исследований". 2024. № 3, С. 65-72
9. Симонова А.А., Дворникова М.Ю. Понятие сетевого взаимодействия образовательных организаций // Педагогическое образование в России. 2018. № 5.
10. Снегирева Л.В. Повышение уровня педагогического мастерства профессорско-преподавательского состава медицинских вузов как ключевое условие модернизации профессионального образования // Электронный научный журнал "Коллекция гуманитарных исследований". 2024. № 2. С. 34-40.
11. Шульц Т. В. Инвестиции в человеческий капитал / Т. В. Шульц // Американское экономическое обозрение. – № 1 (март, 1961). Том 51. С. 1–17.
12. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
13. Филиппович, Ю. С. Шанс усталости в кризис нарратива: философско-антропологический взгляд / Ю. С. Филиппович // Вестник Бурятского государственного университета. – 2026. – № 1. – С. 56-62.
14. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики: монография / под ред. Л. А. Васина. Москва: НИФИ Минфина России, 2020. 245 с.
15. Becker G.S. A Theory of Social Interactions // Journal of Political Economy, 1974,v.82, p.1063-1093
16. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.
17. Sminia, H., Corvalán, J. (2026). Strategic Management as Wayfinding: The Doing of Strategy Work. In: Zubac, A., Zwikael, O., Tucker, D., More, E., Jiang, Z., Kirkpatrick, S. (eds) The Palgrave Handbook of Strategy, Change and Transformational Project Leadership. Palgrave Macmillan, Singapore.
18. Joma M.H.A., Alashkar A.M., El-Kurdi D.R. The Impact of Strategic Management on the Effec-

tiveness of the Strategic Decision-Making Process in Jordanian Commercial Banks // International Review of Management and Marketing. Vol. 16. Issue 4. 2026. 349-357 pp.

19. Graham L. D., Sasraku-Neequaye B.K. "Strategic Management in Hospitality: A Systematic Review of Theoretical Foundations, Strategic Practices, and Competitive Implications." , vol. 13, no. 3, 2026. 1034-1039 pp.

20. Duchidze G. The role of strategic management in modern organizations. Defence and Science. Volume 4. 2025. 21-33 pp.

Получена: 09.02.2026 г.

Принята к публикации: 28.05.2026 г.

## IMPROVING ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL COOPERATION IN THE EDUCATION SYSTEM OF THE KURSK REGION

© Elena M. Orlova, Marina V. Kovaleva

**Elena M. Orlova** – Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration and Law, State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Kursk Region “Kursk Academy of State and Municipal Service”  
**e-mail:** family.orlova@yandex.ru

**Marina V. Kovaleva** – Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor, Department of Philosophy, Social, Legal and Natural Sciences, Kursk Academy of Public and Municipal Service

**Address:** 305044, Kursk, Stantsionnaya St., 9, Russian Federation

### ABSTRACT

**Relevance.** In the context of the dynamic development of society and the economy, regional education systems face the need to increase adaptability and focus on meeting the changing demands of students, parents, employers and the local community. Traditional management models based on rigid verticals and departmental isolation are proving ineffective in the face of new challenges. The relevance of the work is determined by the need for a theoretical and methodological justification of complex organizational and managerial transformations capable of transforming the regional educational environment into an open, responsive and sustainable development-oriented system.

**The purpose of the study** is to analyze some organizational and managerial decisions aimed at improving the regional education system, and to scientifically substantiate their effectiveness through the synthesis of modern management concepts.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the research was formed by the theories of stakeholders (R. Freeman), human capital (G. Becker, T. Schultz), social capital (P. Bourdieu), as well as materials from the Kursk Digital School target model and the experience of the centers for improving pedagogical skills.

**Conclusions.** Effective management of the regional education system is achieved exclusively through a comprehensive transformation of its organizational, personnel, digital, and social subsystems. The set of measures of the Kursk region forms a model where each direction reinforces the others. A promising area of development is to attract the resources of educational organizations to the training of managerial personnel.

**KEYWORDS:** education management; proactive budgeting; social capital; public administration; digital transformation.

**Conflict of interests.** The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

### REFERENCES

1. Asiryana M.A., Kurakolov M.V. Upravlyayushchie soveti i ih rol' v razvitii iniciativnogo byudzhetrovaniya v sisteme obrazovaniya Rossii // Pedagogika. № 6. 2021. S. 38-41
2. Adakin E. E., Kasatkina N. E., Rudneva E. L. Teoreticheskie osnovy upravleniya sistemoy obrazovaniya regiona // Polzunovskiy vestnik. 2004. №3. 176-179
3. Burd'e P. Formy kapitala. 2002. T. 3. № 5. S. 60-74
4. Gavrilova M. V., Danilova N. V. Upravlenie sistemoy obrazovaniya regiona // Vestnik RUK. 2016. №1 (23). S. 35-41
5. Zhadaev YU. A., Buryakova T. S. Organizacionno-upravlencheskie usloviya vzaimodeystviya sub"ektov regional'noj sistemy obrazovaniya v processe setevoy prakticheskoy podgotovki budushchih pedagogov // Izvestiya VGPU. 2023. №10 (183). C. 24-30
6. Kupriyanov B.V., Karpova E.M., Shevelev M.A. Potencial shkol'nogo iniciativnogo byudzhetrovaniya v povyshenii finansovoy gramotnosti obuchayushchihsya // Finansovyy zhurnal. 2025. T. 17. № 2. S. 25-38
7. Nikolaeva N.V. informacionno-obrazovatel'naya sreda vuza v kontekste smeshannogo obucheniya // Elektronnyy nauchnyy zhurnal "Kolleksiya gumanitarnykh issledovaniy". 2022. № 4. S.24-30.

8. Orlova E.M., Filippovich M.S. Innovacionnyj potencial lichnosti v usloviyah sovremennoj obrazovatel'noj sredy vuza // Elektronnyj nauchnyj zhurnal "Kollekciya gumanitarnyh issledovanij". 2024. № 3, S. 65-72
9. Simonova A.A., Dvornikova M.YU. Ponyatie setevogo vzaimodejstviya obrazovatel'nyh organizacij // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii. 2018. № 5.
10. Snegireva L.V. Povyshenie urovnya pedagogicheskogo masterstva professorsko-prepodavatel'skogo sostava medicinskih vuzov kak klyuchevoe uslovie modernizacii professional'nogo obrazovaniya // Elektronnyj nauchnyj zhurnal "Kollekciya gumanitarnyh issledovanij". 2024. № 2. S. 34-40.
11. SHul'c T. V. Investicii v chelovecheskij kapital / T. V. SHul'c // Amerikanskoe ekonomicheskoe obozrenie. – № 1 (mart, 1961). Tom 51. S. 1–17.
12. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii.
13. Filippovich, YU. S. SHans ustalosti v krizis narrativa: filosofsko-antropologicheskij vzglyad / YU. S. Filippovich // Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2026. – № 1. – S. 56-62.
14. Inicijativnoe byudzhetrovanie: evolyuciya teorii i praktiki: monografiya / pod red. L. A. Vasina. Moskva: NIFI Minfina Rossii, 2020. 245 s.
15. Becker G.S. A Theory of Social Interactions // Journal of Political Economy, 1974, v.82, p.1063-1093
16. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.
17. Sminia, H., Corvalán, J. (2026). Strategic Management as Wayfinding: The Doing of Strategy Work. In: Zubac, A., Zwikael, O., Tucker, D., More, E., Jiang, Z., Kirkpatrick, S. (eds) The Palgrave Handbook of Strategy, Change and Transformational Project Leadership. Palgrave Macmillan, Singapore.
18. Joma M.H.A., Alashkar A.M., El-Kurdi D.R. The Impact of Strategic Management on the Effectiveness of the Strategic Decision-Making Process in Jordanian Commercial Banks // International Review of Management and Marketing. Vol. 16. Issue 4. 2026. 349-357 pp.
19. Graham L. D., Sasraku-Neequaye B.K. "Strategic Management in Hospitality: A Systematic Review of Theoretical Foundations, Strategic Practices, and Competitive Implications." , vol. 13, no. 3, 2026. 1034-1039 pp.
20. Duchidze G. The role of strategic management in modern organizations. Defence and Science. Volume 4. 2025. 21-33 pp.

Received: 09.02.2026

Accepted: 28.05.2026