

# ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

## PEDAGOGICAL SCIENCES

Оригинальная статья / Original paper

<https://doi.org/10.47370/2078-1024-2025-17-3-56-73>  
УДК 316.7:371.1



### Методика оценки социально-образовательных взаимодействий как инструмент развития управлеченческой культуры общеобразовательной организации

В.И. Зарубин<sup>1</sup> , Н.И. Кабанова<sup>2</sup>, А.А. Хажгериева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Майкопский государственный технологический университет,  
г. Майкоп, Российская Федерация  
 [zarubin.vi18@yandex.ru](mailto:zarubin.vi18@yandex.ru)

<sup>2</sup>Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея  
«Адыгейский республиканский центр оценки профессионального мастерства  
и квалификаций педагогов», г. Майкоп, Российская Федерация

**Аннотация. Введение.** Современные социальные, экономические и технологические изменения обусловливают необходимость формирования новой культуры управления общеобразовательными организациями. Трансформация образовательных процессов актуализирует развитие управлеченческой культуры как задачи адаптации к вызовам времени. Ее решение позволит в практике управления школой сбалансировать традиционные подходы и инновации, укрепить доверие между всеми участниками образовательного процесса. Действенным инструментом управления являются методики оценки социально-образовательных взаимодействий, обеспечивающих выработку решений по развитию управлеченческой культуры в школе.

**Цель исследований** состоит в разработке методического инструментария оценки качества взаимодействий субъектов образовательного процесса, позволяющего обеспечить поддержку решений по улучшению культуры управления в общеобразовательной организации.

**Материалы и методы.** При проведении исследований использовались научно обоснованные материалы по управлению образовательной организацией, монографии и коллективные труды по эффективности социальных взаимодействий. В исследовании использовались системный анализ, сравнительный анализ, матричное моделирование.

© Зарубин В.И., Кабанова Н.И., Хажгериева А.А., 2025

**Результаты исследования.** Авторская методика оценки социально-педагогических взаимодействий позволяет учесть различные аспекты системы межсубъектных отношений, таких как комплексность, наглядность, гибкость, возможность автоматизации расчетов. В наибольшей степени методика эффективна для сравнительного анализа, мониторинга динамики изменений, информационной поддержки управленческих решений.

**Обсуждение и заключение.** Преимущество авторского методического инструментария оценки социально-педагогических взаимодействий проявляется в интеграции сильных сторон аналогов при дополнительном использовании матричного моделирования для точечного выявления проблем, интегральных показателей, связывающих культуру управления и качество взаимодействий, механизмы обратной связи.

**Ключевые слова:** средняя общеобразовательная организация, социально-образовательные взаимодействия, методика оценки, матричное моделирование, критерии

**Для цитирования:** Зарубин В.И., Кабанова Н.И., Хажгериева А.А. Методика оценки социально-образовательных взаимодействий как инструмент развития управленческой культуры общеобразовательной организации. *Вестник Майкопского государственного технологического университета*. 2025; 17 (3): 56–73. <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2025-17-3-56-73>

---

## Procedure for assessing social and educational interactions as a tool for developing the managerial culture of an educational organization

V.I. Zarubin<sup>1</sup> , N.I. Kabanova<sup>2</sup>, A.A. Khazhgerieva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Maykop State Technological University, Maikop, the Russian Federation  
 [zarubin.vi18@yandex.ru](mailto:zarubin.vi18@yandex.ru)

<sup>2</sup>Adygh Republican Center for Assessing Professional Skills and Qualifications of Teachers, Maikop, the Russian Federation

**Abstract. Introduction.** Modern social, economic and technological changes necessitate the formation of a new culture of managing general educational organizations. The transformation of educational processes actualizes the development of managerial culture as a task of adaptation to the challenges of the time. Its solution will both to balance traditional approaches and innovations, and to strengthen trust between all participants of the educational process. Methods for assessing social and educational interactions, ensuring the development of solutions for the development of management culture in schools are considered to effective management tools.

The goal of the research is to develop a methodological toolkit for assessing the quality of interactions between subjects of the educational process, which allows for supporting decisions to improve the managerial culture in an educational organization.

**The materials and methods.** Scientifically based materials on the management of an educational organization, monographs and collective works on the effectiveness of social interactions have been used in the research. System analysis, comparative analysis, matrix modeling have also been applied.

**The research results.** The author's methodology for assessing social and pedagogical interactions allows taking into account various aspects of the system of intersubjective relations, such as: complexity; clarity; flexibility; the ability to automate calculations. The methodology is most effective for comparative analysis, monitoring the dynamics of changes, information support for management decisions.

**Discussion and conclusion.** The advantage of the author's methodological toolkit for assessing social and pedagogical interactions is manifested in the integration of the strengths of analogs with the addi-

tional use of matrix modeling for the pinpoint identification of problems, integral indicators linking management culture and the quality of interactions, feedback mechanisms.

**Keywords:** secondary educational organization, social and educational interactions, assessment methodology, matrix modeling, criteria

**For citation:** Zarubin V.I., Kabanova N.I., Khazhgerieva A.A. Procedure for assessing social and educational interactions as a tool for developing the managerial culture of an educational organization. *Vestnik Majkopskogo gosudarstvennogo tehnologičeskogo universiteta*. 2025; 17(3): 56–73. <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2025-17-3-56-73>

---

**Введение.** Современная образовательная организация функционирует в условиях глубокой трансформации образовательной системы, что предъявляет новые требования к управленческой культуре образовательных организаций. В последние десятилетия наблюдаются кардинальные изменения во взаимодействиях между участниками образовательного процесса. Эта трансформация обусловлена эволюцией социальных запросов и ценностных ориентиров общества, включая введение новых образовательных стандартов и необходимость цифровизации образовательных процессов.

Проблема развития управленческой культуры школы в условиях трансформации взаимодействий субъектов образовательного процесса обусловлена действием ресурсных ограничений, а также комплекса факторов: структурно-организационных, социально-педагогических, технологических вызовов, культурно-ценостных установок. В данном контексте управленческая культура школы становится критически важным элементом, определяющим не только эффективность образовательного процесса, но и способность организации адаптироваться к вызовам современности.

Внедрение новых ФГОС, цифровизация образования, требования к инклюзивности и персонализации обучения требуют гибких управленческих подходов. В то же время родители и учащиеся ожидают большей вовлеченности в управление школой, прозрачности решений и учета индивидуальных потребностей. Кроме того, в современных условиях увеличивается конкуренция на рынке образовательных услуг. Действие указанных факторов обусловли-

вает рост организационных и педагогических конфликтов, текучести кадров. Такая ситуация формирует замкнутый цикл негативных управленческих тенденций: управленческие просчеты – организационный кризис – ухудшение образовательных результатов – дестабилизация работы школы.

Развитие управленческой культуры школы не является абстрактной задачей. Ее решение позволит в практике управления школой найти баланс между традициями и инновациями, учитывать необходимость более активного использования гибких управленческих практик (agile, бережливое управление), обеспечить повышение степени доверия между субъектами образовательного процесса. Действенным инструментом управления должны явиться модернизированные методики оценки социально-образовательных взаимодействий и выработка на этой основе решений, обеспечивающих развитие управленческой культуры в школе.

Таким образом, проблема исследования состоит в управлении развитием управленческой культуры школы в условиях трансформации взаимодействий субъектов образовательного процесса. Цель статьи заключается в формировании методического инструментария формализованной оценки управленческой культуры в образовательной организации и формирования на этой основе рекомендаций по ее развитию.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных управленческой культуре в образовательных организациях, имеется ряд проблем, требующих решения:

- существующие исследования системного инструментария диагностики [1] предлагают фрагментарные подходы к оценке управленческой культуры, не учитывающие комплексного характера ее трансформации в современных условиях;
- в научной литературе отсутствует четкое разграничение между традиционными и инновационными компонентами управленческой культуры, что затрудняет их диагностику и развитие;
- значительное количество научных разработок имеет теоретический характер, не предлагая конкретных механизмов внедрения гибких управленческих практик в школьную среду [2, 3];
- современные научные исследования не в полной мере отражают влияние цифровизации на изменение характера взаимодействий между субъектами образовательного процесса.

Главная идея исследования состоит в том, что развитие управленческой культуры школы может осуществляться через создание комплексного диагностического инструментария, позволяющего:

- формализованно оценивать текущее состояние управленческой культуры;
- выявлять дисбаланс между традиционными и инновационными элементами;
- разрабатывать адресные рекомендации по внедрению agile-подходов;
- повышать уровень доверия в системе «администрация-педагоги-учащиеся-родители».

Научная новизна исследования заключается в разработке интегральной модели оценки управленческой культуры, сочетающей количественные и качественные показатели, а также в формировании алгоритма перехода от диагностики к практическим управленческим решениям.

Предлагаемый в исследовании методический инструментарий анализа позволит использовать управленческую культуру в качестве действенного ресурса развития образовательной организации, обеспечивающего баланс между стабильностью и

инновационностью, эффективностью и гуманистической направленностью школьного управления.

**Обзор литературы.** Классическая парадигма управления организацией предполагает целенаправленное воздействие субъекта управления на объект с целью его преобразования. Важнейшей характеристикой этого процесса выступает феномен управленческой культуры, который определяет качество и эффективность управленческой деятельности. Анализ научных источников по вопросам исследования управленческой культуры предоставляет основания рассматривать ее как сложный, многокомпонентный феномен, требующий междисциплинарного подхода к своему исследованию и развитию, особенно в специфических условиях образовательных организаций.

Обзор результатов научных исследований позволяет выделить несколько ключевых подходов к пониманию и исследованию управленческой культуры:

- социально-философский подход рассматривает управленческую культуру как систему средств регуляции управленческих процессов, обеспечивающих устойчивость системы управления: «В русле социально-философского подхода, в самом узком значении «управленческая культура» довольно точно будет детализировать функции, реализуемые личностью в системе управления, гарантируя устойчивость этой системы при помощи выработки комплекса общекультурных средств, регуляции элементарных операций процесса управления» [4];

– личностно-ориентированный подход трактует управленческую культуру как отражение внутренней культуры субъекта управления, проявляющейся в ценностях, нормах, знаниях и профессиональных качествах: «Личностно-ориентированный подход в управлении образовательным учреждением предполагает развитие управленческой культуры ... через осознание ... ценностных установок, рефлексию профессиональных действий и ориен-

тацию на индивидуальные особенности педагогов».<sup>1</sup>;

– синтетический подход понимает управленческую культуру как комплекс знаний, умений и навыков управления, направленных на поддержание целостности системы и оптимизацию взаимодействия субъекта и объекта управления. Данный подход выделяет структурные компоненты: этикетный, нравственный, интеллектуальный, психологический [5];

– организационно-деятельностный подход представлен в работах Н.С. Речкина, который рассматривает управленческую культуру как систему, включающую организационную культуру, совокупность управленческих отношений, систему управленческой деятельности. «Именно взаимодействие этих элементов обеспечивает направленность и эффективность управленческих процессов в образовательной организации» [6];

– деятельность-ценностный подход акцентирует внимание на взаимосвязи управленческой культуры и управленческой деятельности, подчеркивая значение профессиональной этики и нравственных основ управления<sup>2</sup>.

В контексте образовательных организаций проблема развития управленческой культуры разрабатывалась в трудах А. Глузмана, Г. Дмитренко<sup>3</sup> (образовательный менеджмент) [7, 8]; Д. Алфимова,

<sup>1</sup> Сутягина Л.Г. Личностно ориентированный подход в организации работы с руководителями образовательных учреждений: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.01.01. Нижний Новгород, 2004. 26 с.

<sup>2</sup> Паньков Д.М. Культура управленческой деятельности в современном обществе: социокультурные и политические факторы развития и их влияние на поведенческие практики: автореф. дис. ... на соиск. уч. степ. канд. социол. наук: 22.00.08. Ростов н/Д: СКНЦ ВШ ЮФУ, 2013. 33 с.

<sup>3</sup> Дмитренко Г.В. Система внутришкольного управления качеством образования: в условиях реализации личностно-развивающей образовательной модели: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Волгоград, 2007. 197 с.: ил.

Л. Даниленко, А. Тихонова (управление развитием учебных заведений) и др. [9-11].

Исследования показывают, что управленческая культура в образовании характеризуется ярко выраженной гуманистической направленностью, балансом между административным управлением и педагогической автономией, высокой значимостью этического компонента, необходимостью учета множества субъектов взаимодействий (обучающиеся, родители, педагоги, администрация).

Понимание сущности управленческой культуры позволяет системно анализировать управленческие взаимодействия; выявлять противоречия в организационном развитии; разрабатывать адресные программы развития управленческого потенциала; формировать эффективные модели управления образовательными организациями. В современных исследованиях управления образованием методический инструментарий оценки социально-образовательных взаимодействий рассматривается как важный элемент повышения эффективности работы школы. Анализ научных публикаций позволяет выделить несколько ключевых направлений.

В сфере диагностики взаимодействий на основе количественных методов необходимо выделить основные группы методических инструментов. Анкетирование и стандартизованные опросы описаны в работах Л.В. Байгородовой и Т.И. Шамовой [12,13] для оценки уровня доверия, степени удовлетворенности организацией учебно-воспитательной работы, вовлеченности субъектов в управление школой. Стандартизованные методики для анализа межличностных отношений в педагогическом коллективе, социальных связей в ученической среде, групповой динамики классных коллективов разработаны Я.Л. Коломинским. Для оценки психологической безопасности образовательной среды, уровня инклюзивности, комфорtnости условий для участников

образовательного процесса используются международные инструменты (CDC, PISA) [14].

Качественные подходы к оценке социально-образовательных взаимодействий в школе рассмотрены в научных работах А.М. Моисеева (выявление глубинных проблем в коммуникации между администрацией, педагогами и родителями) [15], В.С. Лазарева (анализ реальных ситуаций взаимодействия (педсоветы, родительские собрания) [16] и др.

Комплексные модели оценки использовались в исследованиях Е.В. Коротаевой и Ю.С. Петрова (матричное моделирование) [17,18], М.В. Яковлевой (Agile-методики) [19] и др. В современных условиях широкую известность получили цифровые инструменты оценки социально-образовательных взаимодействий, освещенные в исследованиях М.М. Поташника<sup>4</sup> и А.И. Адамского [20].

Анализ научной литературы по проблеме исследования показал, что зарубежные исследователи также проявляют интерес к вопросам оценки взаимодействий субъектов образовательного процесса [21-25].

Анализ доступных научных источников показал, что существуют определенные трудности использования данного инструментария в практической деятельности. Данные проблемы обусловлены отсутствием единого стандарта оценки; формальным характером обратной связи; чрезмерной загруженностью педагогов, снижающей качество диагностики. Наиболее эффективными признаны подходы, обеспечивающие системность, обратную связь в реальном времени, связь диагностики с управляемыми решениями. Современный методический инструментарий эволюционирует в

сторону комплексных адаптивных моделей, сочетающих количественные метрики с качественным анализом.

**Материалы и методы.** Объектом исследования является система управления организационной культурой общеобразовательной организации. Предмет исследования – процесс оценки качества взаимодействий между участниками образовательного процесса как инструмента поддержки решений по повышению уровня управляемой культуры.

При подготовке статьи по развитию управляемой культуры в образовательной организации использовались научно обоснованные материалы, обеспечившие соответствующую глубину анализа и достоверность выводов. В частности, статьи в рецензируемых журналах по управлению образовательной организацией, монографии и коллективные труды по эффективности социальных отношений в образовании позволили определить специфические контуры системы социально-образовательных отношений в школе.

В исследовании применялись методы системного анализа для изучения управляемой культуры как системы социально-образовательных межсубъектных отношений, мониторинг и анализ функционирования которой позволяет выработать решения, обусловливающие повышение уровня управляемой культуры в образовательной организации.

Материалы исследования представлены нормативно-правовыми документами: комплекс Федеральных государственных образовательных стандартов и локальные акты образовательных организаций. Кроме того, для уточнения специфических особенностей системы социально-образовательных отношений как фактора, отражающего управляемую культуру, изучались протоколы педагогических советов, отчеты о проведении родительских собраний, журналы обратной связи.

В качестве методов исследования использовались теоретические и эмпи-

<sup>4</sup> Управление качеством образования: [монография] / М.М. Поташник [и др.]; под ред. М.М. Поташника. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: Педагогическое общ-во России, 2006. 443 с.: ил., табл.; ISBN 5-93134-335-0.

рические методы исследования для осуществления:

- системного анализа научной литературы по проблеме;
- сравнительного анализа существующих методик оценки взаимодействий;
- моделирования системы взаимодействия субъектов;
- анкетирования (по шкалам Лайкерта) всех групп участников;
- анализа межличностных отношений и социальных связей в ученических группах.

В целях обработки статистических данных использовался статистический анализ (SPSS, Excel) количественных показателей, категориальный анализ качественных данных (Nvivo, Atlas.ti) и визуализация данных.

Приведенный комплекс методов позволил получить комплексное представление о системе социально-образовательных отношений в школе и объективные количественные показатели взаимодействий.

**Результаты исследования.** Современная образовательная среда требует системного подхода к анализу и оптимизации взаимодействий между ключевыми субъектами учебно-воспитательного процесса. Предлагаемый инструментарий представляет собой комплексную методику, позволяющую не только диагностировать текущее состояние социально-педагогических отношений, но и выявлять точки роста для развития управлеченческой культуры школы.

Концептуальной основой разработанного инструментария выступает понимание образовательной организации как сложной системы, в которой качество взаимодействий между администрацией, педагогами, обучающимися и родителями непосредственно влияет на эффективность образовательного процесса, психологический климат в организации и способность школы адаптироваться к изменениям.

Структурно методика включает семь взаимосвязанных элементов:

- четырехуровневую матричную модель оценки социально-образовательных отношений, учитывающую институциональный (нормативно-ценостный), организационный (управленческо-коммуникативный), групповой (социально-психологический) и индивидуальный (личностно-мотивационный) аспекты взаимодействий;
- систему критериев оценки, позволяющую измерять степень доверия между участниками образовательного процесса, прозрачность управленческих решений, уровень вовлеченности различных групп, удовлетворенность качеством взаимодействий;
- методику анализа матрицы оценки отношений, включающую алгоритмы обработки количественных и качественных данных;
- методы выявления дисбалансов в системе взаимодействий; технологии интерпретации полученных результатов;
- шкалы оценки, обеспечивающие стандартизацию измерений, сопоставимость данных во временной перспективе и возможность сравнительного анализа между разными образовательными организациями;
- методику интегральной оценки качества отношений, позволяющую рассчитывать обобщенные показатели, выявлять системные проблемы, определять приоритетные направления развития;
- матрицу сравнения методик, обеспечивающую возможность сопоставления предлагаемого подхода с существующими аналогами, обосновывать научную оригинальность, определять области наиболее эффективного применения инструментария.

Четырехуровневая матричная модель оценки социально-образовательных отношений субъектов школы позволяет комплексно оценить качество взаимодействия между ключевыми субъектами

образовательного процесса по четырем уровням: институциональному, организационному, групповому и индивидуальному (табл. 1). Модель обеспечивает

системный подход к культуре управления школой, учитывая как формальные, так и неформальные аспекты взаимодействия.

Таблица 1. Матричная модель оценки социально-образовательных отношений

Table 1. Matrix model for assessing social and educational relations

Уровни / Субъекты	Администрация	Педагоги	Учащиеся	Родители	Критерии оценки
1. Институциональный (нормативно-ценостный)	Соответствие управления ФГОС и законодательству Стратегия видения развития школы	Принятие образовательной политики школы Готовность к инновациям	Понимание правил и норм школы Осознание своих прав и обязанностей	Информированность о политике школы Согласие с ценностями школы	1. Соответствие деятельности нормативным документам. 2. Разделение ценностей школы всеми субъектами.
2. Организационный (управленческо-коммуникативный)	Эффективность управленческих решений Прозрачность коммуникации	Участие в принятии решений Качество методической поддержки	Вовлеченность в школьное самоуправление Доступность обратной связи	Участие в управляющем совете Каналы взаимодействия с администрацией	3. Эффективность коммуникационных каналов (например, скорость решения проблем). 4. Включенность субъектов в управление (опросы, собрания, советы).
3. Групповой (социально-психологический)	Стиль руководства (авторитарный / демократический) Уровень доверия коллективу	Сплоченность педагогического коллектива Конфликтность с администрацией/родителями	Климат в классе Отношения с учителями	Вовлеченность в школьную жизнь Характер взаимодействия с учителями	5. Удовлетворенность межгрупповым взаимодействием (методики типа «Социометрия»). 6. Уровень конфликтности (анализ жалоб и обращений).
4. Индивидуальный (личностно-мотивационный)	Лидерские качества руководителей Гибкость в принятии решений	Профессиональная мотивация Удовлетворенность условиями труда	Учебная мотивация Комфорт в школе	Доверие к школе Готовность к сотрудничеству	7. Персональная мотивация (анкетирование, интервью). 8. Эмоциональное благополучие (например, уровень тревожности у школьников).

Инструментами диагностики являются опросники (для учителей, родителей, учеников), фокус-группы по уровням взаимодействия, анализ документов (приказы, протоколы собраний), наблюдение

за совещаниями, педсоветами, уроками.

Модель может использоваться при реализации следующих функций управления:

– диагностика – выявление «слабых» мест в отношениях субъектов образователь-

ного процесса (например, низкая степень доверия родителей к администрации);

– планирование изменений – разработка программ развития для конкретных уровней (тренинги для учителей по коммуникации с родителями);

– мониторинг – регулярная оценка динамики критериев качества управления (сравнение данных за год).

Методика анализа матрицы оценки социально-образовательных отношений субъектов образовательного процесса представлена следующей совокупностью этапов.

1. Этап сбора данных. Реализуется при использовании инструментов:

– анкетирование (Likert-шкала 1–5 по критериям каждого уровня);

– глубинные интервью с представителями каждой группы (администрация, педагоги, учащиеся, родители);

– контент-анализ документов (протоколы педсоветов, жалобы, отзывы);

– наблюдение (открытые уроки, совещания, родительские собрания).

Критерии оценки для каждого уровня матрицы приведены в таблице 2.

Таблица 2. Уровневые критерии и методы сбора данных

Table 2. Level criteria and data collection methods

Уровень	Критерии оценки (примеры)	Метод сбора данных
Институциональный	Знание нормативных документов. Разделение функций	Тестирование, опрос
Организационный	Эффективность коммуникации. Скорость решения проблем	Анализ документов, хронометраж
Групповой	Индекс конфликтности. Уровень сплоченности	Социометрия, фокус-группы
Индивидуальный	Удовлетворенность. Мотивация, эмоциональное состояние	Анкеты, психологические тесты

1. Обработка собранной информации.

Реализуется посредством следующих методов:

– количественный анализ (расчет средних значений по шкалам для каждой группы; построение профилей отношений (например, «Уровень доверия родителей к администрации – 2.8/5»);

– качественный анализ (тематическое кодирование интервью (выявление повторяющихся тем: «бюрократия», «недоверие к администрации»; SWOT-анализ сильных и слабых сторон взаимодействий);

– визуализация (радарные диаграммы для сравнения показателей разных групп, карты интенсивности проблем);

– интерпретация дисбалансов, определение причинно-следственных связей;

– разработка решений и рекомендаций по уровням.

Направления корректировки для каждого уровня:

– проведение семинаров по нормативным документам (институциональный уровень);

– введение цифровых платформ обратной связи (организационный уровень);

– тренинги по медиации конфликтов (групповой уровень);

– программы психологической поддержки педагогов (индивидуальный уровень).

Методика обеспечивает системный подход – от диагностики до конкретных управленческих решений.

Методика интегральной оценки качества отношений основывается на комплексном анализе матрицы «уровень взаимодействий – субъект взаимодействий» (табл. 3).

Предлагаемая методика рассматривает качество отношений как интегральный

показатель, вычисляемый для каждого квадрата матрицы (табл. 3) (пересечение уровня и субъекта) по формуле:

$$K_{ij} = (N_{ij} + O_{ij} + S_{ij}) / 3, \text{ где:}$$

$K_{ij}$  – интегральное качество отношений для субъекта  $i$  на уровне  $j$ ;

$N_{ij}$  – нормативная составляющая (соответствие стандартам);

$O_{ij}$  – объективные показатели (статистика взаимодействий);

$S_{ij}$  – субъективная оценка (восприятие участниками).

3. Пошаговый алгоритм оценки

Шаг 1. Формирование диагностической сетки.

Таблица 3. Матрица интегральной оценки качества отношений

Table 3. Matrix of integrated assessment of relationship quality

Уровни/ Субъекты	Институциональный	Организационный	Групповой	Индивидуальный
Администрация	$K_{11}$	$K_{12}$	$K_{13}$	$K_{14}$
Педагоги	$K_{21}$	$K_{22}$	$K_{23}$	$K_{24}$
Учащиеся	$K_{31}$	$K_{32}$	$K_{33}$	$K_{34}$
Родители	$K_{41}$	$K_{42}$	$K_{43}$	$K_{44}$

Шаг 2. Сбор данных по компонентам. Для каждого квадрата  $K_{ij}$ :

1. Нормативная составляющая ( $N_{ij}$ ):  
– Экспертная оценка соответствия регламентам (шкала 0–10 баллов).  
Пример для  $K_{11}$  (администрация на институциональном уровне):  
– наличие стратегического плана развития школы;  
– знание ФГОС общего образования руководителями.
2. Объективные показатели ( $O_{ij}$ ): (шкала 0–10 баллов).

Количественные метрики:  
Для  $K_{23}$  (педагоги на групповом уровне): количество конфликтов в месяц; частота совместных (профессиональных) методических мероприятий.

3. Субъективная оценка ( $S_{ij}$ ):  
Опрос участников (шкала 1–10 баллов):

Для  $K_{42}$  (родители на организационном уровне): «Удовлетворенность качеством коммуникации с администрацией».

Шаг 3. Расчет интегральных показателей.

Пример для  $K_{22}$  (педагоги, организационный уровень):  
–  $N_{22} = 8$  (хорошее знание локальных актов);

–  $O_{22} = 6$  (4 совещания в месяц при норме 5);

–  $S_{22} = 7$  (средняя оценка родителями организационных компетенций учителей).

$$K_{22} = (8 + 6 + 7) / 3 = 7.0.$$

Шаг 4. Визуализация результатов.

Использование тепловой карты с градацией цветов:

- 0–3: красный (критический уровень);
- 4–6: желтый (допустимый);
- 7–10: зеленый (оптимальный).

Шаг 5. Анализ паттернов (выявление системных проблем):

– вертикальный анализ: сравнение качества отношений одного субъекта на всех уровнях. Пример: низкие  $K_{41}$ – $K_{44}$  у родителей → системный кризис взаимного доверия субъектов образовательного процесса;

– горизонтальный анализ: оценка конкретного уровня для всех субъектов. Пример: низкие  $K_{13}$ – $K_{43}$  на групповом уровне → проблемы межгруппового взаимодействия.

Шаг 6. Принятие решений.

Пример принятия решений по результатам использования авторской методики.

При анализе матрицы отношений выявлен низкий  $K_{34}$  (учащиеся, индивидуальный уровень = 4.2).

Глубинная диагностика:

- $N_{34} = 5$  (слабая реализация программ поддержки);
- $O_{34} = 4$  (рост тревожности по тестам);
- $S_{34} = 3.6$  (анкеты: «не чувствуем внимания к проблемам»).

Решения:

1. Введение тьюторского сопровождения ( $+N_{34}$ )
2. Тренинги психологической разгрузки ( $+O_{34}$ )
3. Система «конфиденциальных ящиков» для обратной связи ( $+S_{34}$ ).

Контроль эффективности решений: например, повторный замер  $K_{34}$  через 6 месяцев (цель: +2 балла).

Преимущества авторской методики состоят в том, что она позволяет учесть различные аспекты социально-педагогических отношений:

- комплексность (учитывает нормативные, поведенческие и эмоциональные аспекты);
- наглядность (позволяет выявлять точечные проблемы через матричную визуализацию);
- гибкость (адаптируема под специфику конкретной школы);
- возможность автоматизации расчетов через Excel/спецсофт.

Методика особенно эффективна для сравнительного анализа нескольких школ, мониторинга динамики изменений, информационной поддержки управляемых решений.

Взаимосвязь между управляемой культурой школы и оценкой уровня взаимодействий субъектов образовательного процесса проявляется через систему взаимного влияния, в которой культура управления задает рамки взаимодействий, а их качество, соответственно, оказывается и на управляемых решениях.

Управляемая культура в концепции настоящего исследования является детер-

минантой качества взаимодействий, которое определяется характером ценностей и норм (институциональный уровень), стилем руководства, гибкостью управления. Например, если в культуре доминирует принцип «открытости», то следствием этого являются прозрачность коммуникаций между администрацией и родителями; вовлечение педагогов в принятие решений; высокие оценки на организационном уровне матрицы.

Авторитарный стиль управления снижает доверие учителей, ограничивает инициативу учащихся ( $K_{34}$ ). Демократический стиль управления обеспечивает повышение групповой сплоченности ( $K_{23} \uparrow$ ) и улучшение психологического климата ( $K_{42} \uparrow$ ).

В смысле гибкости управления, культура, ориентированная на agile-подходы, способствует: оперативному решению конфликтов ( $\uparrow O_{ij}$ ); адаптации к запросам родителей ( $\uparrow S_{42}$ ).

Комплексная оценка взаимодействий является индикатором состояния управляемой культуры через выявление дисфункций. Низкие оценки на определенных «пересечениях» матрицы говорят о проблемах в культуре управления:

- $K_{12} < 5$  (администрация – организационный уровень) → бюрократизация процессов;
- $K_{33} < 4$  (учащиеся – групповой уровень) → отсутствие системной работы с климатом классов.

Рост интегральных показателей после внедрения изменений (например, введения изменений в структуру или технологии управления) подтверждает эффективность трансформации культуры.

Влияние взаимодействий на управляемую культуру проявляется в обратной рефлексии. Систематически низкие оценки удовлетворенности родителей ( $S_{41} – S_{44}$ ) вынуждают администрацию пересматривать коммуникационные стратегии, развивать культуру сервисной ориентации.

Высокий разброс в оценках  $K_{21} – K_{24}$  у педагогов указывает на необходимость

гармонизации нормативных и практических аспектов управления и приоритете формального (а не ценностного) следования правилам.

Практические следствия оценки взаимосвязи проявляются в функциях диагностики, развития и прогнозирования. Так, матрица оценки взаимодействий становится «зеркалом» управленческой культуры, отражая степень реализации декларируемых ценностей и разрыв между ожиданиями и реальными практиками.

В контексте реализации функции развития целенаправленное изменение отдельных параметров культуры (например, внедрение регулярной обратной связи) приводит к улучшению конкретных  $K_{ij}$ .

Устойчиво низкие оценки на определенных уровнях при прогнозировании предсказывают риски текучести кадров (при  $K_{24} < 3$ ) и снижения учебной мотивации (при  $K_{34} < 4$ ).

Таким образом, результаты исследований говорят о том, что управленческая культура и оценка взаимодействий связаны циклической зависимостью: «Культура → Качество взаимодействий → Данные оценки → Принятие решений по развитию культуры». Инструментарий матричного анализа позволяет разорвать круг дисфункций, переводя управление в режим осознанного развития.

**Обсуждение и заключение.** Предлагаемая к использованию авторская матричная модель оценки социально-педагогических отношений имеет схожие характеристики с рядом существующих методик, но отличается комплексностью и адаптивностью к школьной среде. Предлагается рассмотреть некоторые из известных моделей оценки.

Модель организационной культуры Камерона-Куинна (OCAI) [26] имеет следующие сходства:

- оценка культуры по 4 типам (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая);

- использование тепловых карт для визуализации.

Отличия этой модели от авторской состоят в том, что модель OCAI не учитывает специфики образовательных организаций и отсутствует привязка к уровням взаимодействия (институциональному, групповому и др.). Данная модель применяется в основном для производственных предприятий.

Методика оценки школьного климата (CDC, США) [27] охватывает, как и авторская, отношения между администрацией, учителями, учениками и родителями и также использует количественные и качественные показатели. При этом акцентируется проблема психологической безопасности, а не управленческой культуры. К тому же отсутствует матричная форма представления информации. Данный методический инструмент больше подходит для диагностики буллинга, но не для системного развития управленческой культуры.

Модель Коллинза «5 уровней школьного лидерства» [28] связывает культуру управления с эффективностью организации. При этом так же используется уровневый подход. В модели нет инструментов для оценки каждого субъекта. Модель может использоваться для повышения квалификации руководителей образовательных организаций, но не для регулярного мониторинга, так как фокусируется на лидерстве, а не на взаимодействиях.

Система оценки качества образования (Рособрнадзор, РФ)<sup>5</sup> ориентирована на нормативные требования и использует параметры управления школой. При этом оцениваются формальные показатели (а не качество отношений). Вместе с тем не предусмотрены механизмы

<sup>5</sup> Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» [Электронный ресурс] / Институт управления образованием Российской академии образования; поддержана Коллегией Министерства просвещения Российской Федерации, протокол от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн. URL: 2school.gosuslugi.ru [сайт].

обратной связи со всеми субъектами. Данная методика применяется для госаккредитации, но не для глубинного анализа.

Основные отличия авторской модели от аналогов по некоторым критериям приведены в таблицах 4 и 5.

**Таблица 4. Отличия параметров авторской модели от аналогов**

**Table 4. Differences between the parameters of the author's model and its analogues**

Критерий	Авторская модель	Аналоги
Охват субъектов	4 группы (администрация, учащиеся, родители, педагоги)	1-2 группы (чаще только педагоги или родители)
Уровни анализа	4 уровня (от институционального до индивидуального)	1-2 уровня (обычно только организационный)
Гибкость	Адаптация под специфику школы	Жесткие рамки
Визуализация	Матрица + тепловые карты	Линейные шкалы
Практическая ориентация	Прямая связь с управленческими решениями	Общие рекомендации

**Таблица 5. Матрица сравнения методик оценки управленческой культуры и взаимодействий**

**Table 5. Matrix of comparison of methods for assessing managerial culture and interactions**

Критерий / Методика	Авторская матричная модель	OSAI (Камерон-Куинн)	CDC School Climate	Модель Коллинза	Рособрнадзор
Охват субъектов	<b>4 группы (администрация, педагоги, учащиеся, родители)</b>	1 (организация)	3 (учащиеся, педагоги, родители)	1 (администрация)	2 (администрация, педагоги)
Уровни анализа	<b>4 (институциональный, организационный, групповой, индивидуальный)</b>	2 (формальный/неформальный)	1 (психологический климат)	5 (уровни лидерства)	1 (нормативный)
Тип данных	<b>Количеств. + качеств.</b>	Качеств.	Количеств.	Качеств.	Количеств.
Визуализация	<b>Тепловая карта + матрица</b>	Радарная диаграмма	Графики	Схемы	Таблицы
Связь с управленческой культурой	<b>Прямая</b>	Прямая	Косвенная	Прямая	Косвенная
Гибкость подстройки	<b>Высокая</b>	Средняя	Низкая	Средняя	Низкая
Практическая направленность	<b>Конкретные рекомендации</b>	Общие принципы	Профилактика рисков	Развитие лидерства	Контроль
Временные затраты	<b>2-4 недели</b>	1-2 недели	1 неделя	2 недели	1-3 дня

Преимущество авторской модели проявляется в системности. Она объединяет сильные стороны аналогов при дополнительном использовании:

- матричного формата для точечного выявления проблем;
- интегральные показатели, связывающие культуру управления и качество взаимодействий;
- механизмы обратной связи со всеми субъектами образования.

Это делает ее оптимальной для школ, ориентированных на развитие, а не просто на контроль.

Выводы по результатам обсуждения:

1. Для комплексного анализа школ предпочтительна предложенная модель – единственная, охватывающая социально-педагогические отношения субъектов образовательного процесса на разных уровнях.

2. Авторская модель отличается быстрой диагностикой климата (CDC); вовлеченностью родителей (Эпстайн); сравнением с бизнес-практиками (OCAI).

3. Предложенная модель предусматривает возможность использования формальной отчетности для критериальной оценки (Рособрнадзор).

Уникальность авторской методики состоит в синтезе положительных характеристик (Глубина анализа (как у OCAI) +; Практическая ориентированность (как у Epstein) +; Соответствие государственным требованиям, как в методике Рособрнадзора) +. Инструмент особенно эффективен для трансформации управления школой, а не только для диагностики качества взаимодействий субъектов образовательного процесса.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

## CONFLICT OF INTERESTS

The author declares no conflict of interests

## ЛИТЕРАТУРА

1. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. Т. 1 / под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2014. 308 с. ISBN 978-5-16-102353-2.
2. Тюнников Ю.С., Афанасьева Т.П. Методологическое обоснование построения мониторинговых показателей инновационного развития образовательной организации // Отечественная и зарубежная педагогика. 2019. Т. 1, № 2 (59). С. 128-138. DOI 10.24411/2224-0772-2019-10010
3. Экспертная деятельность в процессе аттестации школы: учебно-методическое пособие / Т.И. Шамова [и др.] М.: Педагогическое общество России, 2006. ISBN: 5-93134-317-2.
4. Плотникова О.А. Управленческая культура в условиях модернизации российского общества: социально-философский подход: книга. Пятигорск: ПГГТУ, 2012. 80 с. ISBN 978-5-902050-85-8.
5. Краснопир С.Н. Приоритетные направления развития управленческой культуры руководителя в современных условиях / С.Н. Краснопир // Инновации в образовании. 2010. № 4. С. 39-58. ISSN 1609-4646.
6. Речкин Н.С. Управленческая культура руководителя: организационно-деятельностный аспект [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета. Серия, 20: Педагогическое образование. 1998. № 3. С. 45-52. URL: <https://www.msu.ru/libraries/>.
7. Бондарь В.И. Ценностно-деятельностная парадигма управления школой [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2, ч. 1. С. 15-23. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20213>.

8. Глузман Н.А., Безносюк Е.В. Модель координации профессионального роста преподавателей высшей школы // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2024. № 2 (59). С. 26-34.
9. Алфимов Д.В. Дополнительное профессиональное образование как фактор творческой самореализации педагога // Вестник Донецкого национального университета. Серия, Б: Гуманитарные науки, 2017. № 1. С. 114-117. ISSN: 2524-0285
10. Даниленко Л.В. Менеджмент имиджа образовательного учреждения [Электронный ресурс]. URL: [marketologi.ru](http://marketologi.ru) (дата обращения: 15.05.2025). <https://apni.ru/> (дата обращения: 15.05.2025)
11. Тихонов А.Р., Самсонов А.Н., Болотцова Е.С. Менеджмент образовательной организации // Актуальные исследования. 2020. № 12 (15). С. 72-74.
12. Байгородова Л.В. Диагностика социально-педагогического взаимодействия в школе [Электронный ресурс] // Ярославский педагогический вестник. 2014. № 1. С. 12. URL: [https://vestnik.yspu.org](http://vestnik.yspu.org)
13. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: избранные труды [Электронный ресурс]. М.: Перспектива, 2009. 272 с. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1747304941&tl=d=ru&lang=ru&name=T.I.%20Шамова> (дата обращения: 15.05.2025)
14. Изучение знаний и умений учащихся в рамках международной программы ПИЗА. Общие подходы / Ковалева Г.С. [и др.]. М.: ИОСО РАО, 1999.
15. Моисеев А.М. Теория стратегического управления школой: ключевые вопросы и подходы к их решению: монография: в 2 т. Т. 2 / под ред. О.М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2015. 284 с. ISBN 978-5-91543-173-6
16. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П. Управление школой в условиях перемен. М.: Русское слово, 2022. 248 с. ISBN: 978-5-533-02617-8.
17. Коротаева Е.В. Организация взаимодействий в образовательном процессе школы. М.: Национальный книжный центр; Сентябрь, 2016. 192 с. (Библиотека журнала «Директор школы»). ISBN 978-5-88753-168-7. ISBN 978-5-4441-0218-3
18. Петров Ю.С., Соколов А.А., Петрова В.Ю. Матричная модель представления и анализа информации по техногенному влиянию на объект [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12174> (дата обращения: 16.05.2025).
19. Яковлева М.В., Лысенко М.В., Овсянникова У.С. Концепция Agile: возможность применения гибких методологий в производственных отраслях промышленности // Век качества. 2023. № 3. С. 207-217. URL: <http://www.agequal.ru/pdf/2023/323009.pdf>
20. Адамский А.И. Модель сетевого взаимодействия // Управление школой. М., 2002. [Электронный ресурс]. URL: <http://upr.1september.ru/2002/04/2.htm> (дата обращения: 15.05.2025).
21. OECD Synergies for Better Learning. An International Perspective on Evaluation and Assessment [Electronic resource]. Paris: OECD, 2013. 18 p. URL: [http://www.oecd.org/education/school/Synergies%20for%20Better%20Learning\\_Summary.pdf](http://www.oecd.org/education/school/Synergies%20for%20Better%20Learning_Summary.pdf) (date of access: 15.05.2025).
22. Bennett R.E. Formative assessment: a critical review // Assessment in Education: Principles, Policy and Practice. 2011. Vol. 18 (1). P. 5-25. DOI: 10.1080/0969594X.2010.513678
23. Lau A.M. Formative good, summative bad? – A review of the dichotomy in assessment literature // Journal of Further and Higher Education. 2016. Vol. 40 (4). P. 509-525. DOI: 10.1080/0309877X.2014.984600
24. Gikandi J.W., Morrowa D., Davisa N.E. Online formative assessment in higher education: A review of the literature // Computers & Education. 2011. Vol. 57 (4). P. 2333-2351 DOI: 10.1016/j.compedu.2011.06.004
25. Siarova H., Sternadel D., Mašidlauskaitė R. Assessment practices for 21st century learning: review of evidence, NESET II report [Electronic resource]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. URL: [https://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2019/06/AR1\\_20172.pdf](https://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2019/06/AR1_20172.pdf) (date of access: 08.05.2025).

26. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.: ил. (Теория и практика менеджмента). ISBN 5-318-00283-8.
27. Шумакова Н.Б., Щебланова Е.И., Сорокова М.Г. «Климат в классе» – стандартизация русскоязычной версии модифицированного опросника «Школьный климат» // Психология. Журнал ВШЭ. 2023. Т. 20, № 2. С. 231-256. DOI: 10.17323/1813-8918-2023-2-231-256.
28. Collins J., Porras J. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business. URL: semanticscholar.org

## REFERENCES

1. Moiseev A.M. Strategic management of a school: questions and answers: a monographic practice-oriented scientific and methodological manual for heads of educational organizations: in 2 volumes. Vol. 1 / edited by O.M. Moiseeva. Moscow: ASOU, 2014. 308 p. ISBN 978-5-16-102353-2. [In Russ.]
2. Tyunnikov Yu.S., Afanasyeva T.P. Methodological justification for the construction of monitoring indicators of innovative development of an educational organization // Domestic and foreign Pedagogy. 2019. Vol. 1, No. 2 (59). P. 128-138. DOI 10.24411/2224-0772-2019-10010 [In Russ.]
3. Expert activity in the process of school certification: a teaching aid / T.I. Shamova [et al.] M.: Pedagogical Society of Russia, 2006. ISBN: 5-93134-317-2. [In Russ.]
4. Plotnikova O. A. Management culture in the context of modernization of Russian society: socio-philosophical approach: book. Pyatigorsk: PGGTU, 2012. 80 p. ISBN 978-5-902050-85-8. [In Russ.]
5. Krasnopir S. N. Priority areas for the development of the managerial culture of the leader in modern conditions / S. N. Krasnopir // Innovations in education. 2010. No. 4. P. 39-58. ISSN 1609-4646. [In Russ.]
6. Rechkin N. S. Managerial culture of a leader: organizational and activity aspect [Electronic resource] // Bulletin of Moscow University. Series, 20: Pedagogical education. 1998. No. 3. P. 45-52. URL: <https://www.msu.ru/libraries/>. [In Russ.]
7. Bondar V. I. Value-activity paradigm of school management [Electronic resource] // Modern problems of science and education. 2015. No. 2, part 1. P. 15-23. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20213>. [In Russ.]
8. Gluzman N. A., Beznosyuk E. V. Model of coordination of professional growth of university teachers // Scientific support of the system of advanced training of personnel. 2024. No. 2 (59). P. 26-34. [In Russ.]
9. Alfimov D. V. Additional professional education as a factor in creative self-realization of a teacher // Bulletin of Donetsk National University. Series, B: Humanities, 2017. No. 1. P. 114-117. ISSN: 2524-028 [In Russ.]
10. Danilenko L.V. Ima [In Russ.]
11. Tikhonov A.R., Samsonov A.N., Bolotsova E.S. Management of an educational organization // Current research. 2020. No. 12 (15). P. 72-74. [In Russ.]
12. Bayborodova L.V. Diagnostics of social and pedagogical interaction at school [Electronic resource] // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2014. No. 1. P. 12. URL: <https://vestnik.yspu.org> [In Russ.]
13. Shamova T.I. Management of educational systems: selected works [Electronic resource]. M.: Perspektiva, 2009. 272 p. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1747304941&tld=ru&lang=ru&name=T.I.%20Shamova> (date of access: 15.05.2025) [In Russ.]
14. Study of knowledge and skills of students within the framework of the international PISA program. General approaches / Kovaleva G.S. [et al.]. M.: IOSO RAO, 1999. [In Russ.]
15. Moiseev A.M. Theory of strategic school management: key issues and approaches to their solution: a monograph: in 2 volumes. Vol. 2 / ed. by O.M. Moiseeva. M.: ASOU, 2015. 284 p. ISBN 978-5-91543-173-6 [In Russ.]

16. Lazarev V.S., Afanasyeva T.P. School management in times of change. M.: Russian Word, 2022. 248 p. ISBN: 978-5-533-02617-8. [In Russ.]
17. Korotaeva E.V. Organization of interactions in the educational process of a school. M.: National Book Center; September, 2016. 192 p. (Library of the magazine «School Principal»). ISBN 978-5-88753-168-7. ISBN 978-5-4441-0218-3 [In Russ.]
18. Petrov Yu.S., Sokolov A.A., Petrova V.Yu. Matrix model of presentation and analysis of information on technogenic impact of an object [Electronic resource] // Modern problems of science and education. 2014. No. 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12174> (date of access: 16.05.2025). [In Russ.]
19. Yakovleva M.V., Lysenko M.V., Ovsyannikova U.S. The concept of Agile: the possibility of applying flexible methodologies in manufacturing industries // The age of quality. 2023. No. 3. P. 207-217. URL: <http://www.agequal.ru/pdf/2023/323009.pdf> [In Russ.]
20. Adamsky A.I. Model of network interaction // School management. M., 2002. [Electronic resource]. URL: <http://upr.1september.ru/2002/04/2.htm> (date of access: 15.05.2025). [In Russ.]
21. OECD Synergies for Better Learning. An International Perspective on Evaluation and Assessment [Electronic resource]. Paris: OECD, 2013. 18 p. URL: [http://www.oecd.org/education/school/Synergies%20for%20Better%20Learning\\_Summary.pdf](http://www.oecd.org/education/school/Synergies%20for%20Better%20Learning_Summary.pdf) (date of access: 15.05.2025).
22. Bennett R.E. Formative assessment: a critical review // Assessment in Education: Principles, Policy and Practice. 2011. Vol. 18 (1). P. 5-25. DOI: 10.1080/0969594X.2010.513678
23. Lau A.M. Formative good, summative bad? – A review of the dichotomy in assessment literature // Journal of Further and Higher Education. 2016. Vol. 40 (4). P. 509-525. DOI: 10.1080/0309877X.2014.984600
24. Gikandi J.W., Morrowa D., Davisa N.E. Online formative assessment in higher education: A review of the literature // Computers & Education. 2011. Vol. 57(4). P. 2333-2351 DOI: 10.1016/j.compedu.2011.06.004
25. Siarova H., Sternadel D., Mašidlauskaitė R. Assessment practices for 21st century learning: review of evidence, NESET II report [Electronic resource]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. URL: [https://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2019/06/AR1\\_20172.pdf](https://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2019/06/AR1_20172.pdf) (date of access: 08.05.2025).
26. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture / trans. from English edited by I.V. Andreeva. St. Petersburg: Piter, 2001. 320 p.: ill. (Theory and practice of management). ISBN 5-318-00283-8. [In Russ.]
27. Shumakova N.B., Shcheblanova E.I., Sorokova M.G. «Classroom Climate» – Standardization of the Russian-language Version of the Modified «School Climate» Questionnaire // Psychology. HSE Journal. 2023. Vol. 20, No. 2. Pp. 231-256. DOI: 10.17323/1813-8918-2023-2-231-256. [In Russ.]
28. Collins J., Porras J. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business. URL: [semanticscholar.org](https://semanticscholar.org)

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Владимир Иванович Зарубин**, доктор экономических наук, профессор. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский государственный технологический университет», 385000, Российская Федерация, г. Майкоп, ул. Первомайская, д. 191, e-mail: [zarubin.vi18@yandex.ru](mailto:zarubin.vi18@yandex.ru)

**Надежда Ивановна Кабанова**, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора. Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Адыгейский республиканский центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов», 385012, Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Прямая, д. 2Б, e-mail: [kabanowa.nadezhda2011@yandex.ru](mailto:kabanowa.nadezhda2011@yandex.ru)

**Анастасия Александровна Хажгериева**, старший преподаватель кафедры менеджмента и региональной экономики. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский государственный технологический университет», 385000, Российская Федерация, г. Майкоп, ул. Первомайская, д. 191, e-mail: Axazhgerieva@mail.ru

**Vladimir I. Zarubin**, Dr Sci. (Econ.), Professor, Maykop State Technological University, 385000, the Russian Federation, Maikop, 191 Pervomayskaya St., e-mail: zarubin.vi18@yandex.ru

**Nadezhda I. Kabanova**, PhD (Econ.), Associate Professor, Deputy Director, Adygh Republican Center for Assessment of Professional Skills and Qualifications of Teachers, 385012, the Republic of Adygea, Maikop, 2B Pryamaya St., e-mail: kabanowa.nadezhda2011@yandex.ru

**Anastasia A. Khazhgerieva**, Senior Lecturer, Department of Management and Regional Economics. Mykop State Technological University, 385000, the Russian Federation, Maikop, 191 Pervomayskaya St., e-mail: Axazhgerieva@mail.ru

#### **Заявленный вклад авторов**

**Владимир Иванович Зарубин** – подготовка статьи или ее критический пересмотр в части значимого интеллектуального содержания; окончательное одобрение варианта статьи для опубликования.

**Надежда Ивановна Кабанова** – существенный вклад в замысел и дизайн исследования, сбор данных или анализ и интерпретацию данных.

**Anastasia A. Khazhgerieva** – существенный вклад в замысел и дизайн исследования, сбор данных или анализ и интерпретацию данных.

#### **Claimed contribution of authors**

**Vladimir I. Zarubin** – preparation of the article and its critical revision for significant intellectual content; final approval of the article version for publication.

**Nadezhda I. Kabanova** – significant contribution to the concept and design of the research, data collection, or data analysis and interpretation.

**Anastasia A. Khazhgerieva** – significant contribution to the concept and design of the research, data collection, or data analysis and interpretation.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

All authors have read and approved the final manuscript.

Поступила в редакцию 02.06.2025

Received 02.06.2025

Поступила после рецензирования 20.06.2025

Revised 20.06.2025

Принята к публикации 23.06.2025

Accepted 23.06.2025