

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ В РЕГИОНЕ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ В ПРАКТИКЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Р. Р. Ишмухаметов¹¹ Институт развития образования Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Модернизация образовательной системы и расширение полномочий муниципалитетов в условиях реализации ФГОС и национальных проектов ставят перед муниципалитетами задачи поиска эффективных моделей управления образовательными организациями с учётом региональных особенностей и современных требований к качеству образования. Исследование выявляет закономерности адаптации универсальных управленческих моделей к особенностям регионов и предлагает пути совершенствования муниципального управления школой. Научная новизна исследования заключается в разработке дифференцированной модели управления, учитывающей специфику урбанизированных, смешанных и отдалённых территорий, что позволяет предложить адресные инструменты для преодоления ресурсного неравенства и повышения качества образования в различных типах муниципалитетов.

Материалы и методы. Исследование базируется на системном, институциональном и социально-капитальном подходах, рассматривая школу как социальный институт, а муниципалитет – как среду его функционирования. Применялись методы статистического анализа (официальные данные Минпросвещения и Росстата по Республике Башкортостан), документального анализа (муниципальные программы развития образования), социологического опроса руководителей органов управления образованием и директоров школ (N=150), а также мониторинга образовательных результатов, квалификации кадров и материально-технической базы. Выборка включала 25 муниципальных образований, стратифицированных по уровню урбанизации и социально-экономического развития, что обеспечило репрезентативность анализа.

Результаты. Результаты исследования показали, что уровень социально-экономического развития муниципальных образований напрямую влияет на эффективность управления образованием. В урбанизированных районах выше финансирование, обеспеченность ресурсами, квалификация педагогов и образовательные результаты, в то время как отдалённые и дотационные территории сталкиваются с дефицитом кадров, устаревшей инфраструктурой и низкими академическими показателями. Выявлены существенные различия в управлении между городскими и сельскими муниципальными образованиями. Существуют различия в реализации языковой и культурной политики: в отдалённых районах выше доля школ с изучением родных языков, но ниже обеспеченность инновационными программами и цифровыми ресурсами.

Обсуждение. В урбанизированных районах выше финансирование, обеспеченность ресурсами, квалификация педагогов и образовательные результаты. В то же время отдалённые и дотационные территории испытывают дефицит кадров, имеют устаревшую инфраструктуру и низкие академические показатели. Выявлены существенные различия в подходах к управлению между городскими и сельскими муниципалитетами. В отдалённых районах выше доля школ с изучением родных языков, но ниже обеспеченность инновационными программами и цифровыми ресурсами. Это подчёркивает необходимость дифференцированных мер поддержки: для городских школ – развитие инноваций и цифровизации, для сельских – кадровое и инфраструктурное укрепление при сохранении этнокультурной составляющей образования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Муниципальное управление, школа, регион, социология управления, общее и особенное, образовательное неравенство, государственно-общественное управление.

© Ишмухаметов Р. Р., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ишмухаметов Р. Р. Муниципальное управление школой в регионе: общее и особенное в практике совершенствования // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 148–162. EDN VLZFLA.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ишмухаметов Рустам Рифатович – кандидат социологических наук; Институт развития образования Республики Башкортостан (450005, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Мингажева, 120) – *доцент кафедры управления современным образованием*; rustish@list.ru. SPIN 7067-6696, ORCID 0009-0000-0806-9190.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 17.02.2026; рецензия получена 14.04.2026; принята к публикации 29.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

MUNICIPAL SCHOOL MANAGEMENT IN THE REGION: GENERAL FEATURES AND PECULIARITIES IN IMPROVEMENT PRACTICE

R. R. Ishmukhametov¹

¹ Institute of Education Development of the Bashkortostan Republic (Ufa, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modernization of the educational system and expansion of the municipalities' powers in the context of the implementation of the Federal State Educational Standard and national projects to search for effective models of management of educational organizations, taking into account regional characteristics and modern requirements for the quality of education. The study reveals the patterns of adaptation of universal management models to the specifics of the regions and suggests ways to improve municipal management of schools. The scientific novelty of the study lies in the development of a differentiated management model that takes into account the specifics of urbanized, mixed, and remote territories, which allows for the development of targeted tools to overcome resource inequality and improve the quality of education in various types of municipalities.

Materials and methods. The study is based on a systemic, institutional, and socio-capital approach, considering the school as a social institution and the municipality as the environment in which it operates. The study used statistical analysis (official data from the Ministry of Education and Rosstat body for the Republic of Bashkortostan), documentary analysis (municipal education development programs), a sociological survey of heads of education authorities and school principals (N=150), and monitoring of educational outcomes, staff qualifications, and the material and technical base. The sample included 25 municipalities stratified by level of urbanization and socioeconomic development, which ensured the representativeness of the analysis.

Results. The results of the study have revealed that the level of socio-economic development of municipalities directly affects the effectiveness of education management. Urbanized areas have higher funding, resource availability, teachers' qualifications, and educational outcomes, while remote and subsidized areas face staff shortages, outdated infrastructure, and low academic performance. There are significant differences in management between urban and rural municipalities. There are also differences in the implementation of language and cultural policies, with remote areas having a higher proportion of schools with native language instruction but lower access to innovative programs and digital resources.

Discussion. Urban areas have higher levels of funding, resources, teachers' qualifications, and educational outcomes. However, remote and subsidized areas face staff shortages, outdated infrastructure, and lower academic performance. There are significant differences in management approaches between urban and rural municipalities. Remote areas have a higher proportion of schools with native language instruction, but lower access to innovative programs and digital resources. This highlights the need for differentiated support measures: for urban schools, the development of innovation and digitalization, and for rural schools, the strengthening of human resources and infrastructure while preserving the ethnocultural component of education.

KEYWORDS

Municipal management, school, region, management sociology, general and specific features, educational inequality, public-private management.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Ishmukhametov, R. R. (2026) Municipal school management in the region: general features and peculiarities in improvement practice. *Municipality: Economics and Management*, (2), 148–162. <https://elibrary.ru/vlzfla>.

AUTHORS' INFORMATION

Rustam R. Ishmukhametov – Candidate of sociological sciences; Institute of Education Development of the Republic of Bashkortostan (450005, Republic of Bashkortostan, Ufa, Mingazheva str., 120) – *Associate Professor of the Department of Modern Education Management*; rustish@list.ru. SPIN 7067-6696, ORCID 0009-0000-0806-9190.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

AI TOOLS USE

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 17.02.2026; reviewed 14.04.2026; accepted for publication 29.05.2026.

Введение

Современная система общего образования находится под воздействием множества факторов – от глобальных технологических сдвигов и изменения рынка труда до внутренних социально-демографических трансформаций. В этих условиях возрастает роль муниципального уровня управления, который является непосредственным звеном между государственной образовательной политикой и конкретной школой, а значит, и учащимся и его семьей. Актуальность совершенствования управлением школой в регионе на муниципальном уровне определяется рядом взаимосвязанных факторов.

Во-первых, децентрализация управления и усиление роли местного самоуправления. В последние десятилетия наблюдается тенденция к децентрализации управления образованием, что означает передачу большей ответственности и полномочий на региональный и муниципальный уровни. Муниципалитеты, с одной стороны, выступают проводниками государственной образовательной политики, с другой – несут прямую ответственность за качество и доступность образования для своих граждан. Возросшая ответственность муниципалитетов в обеспечении функционирования школ, их финансировании, материально-техническом

обеспечении, кадровой политике требует глубокого осмысления управленческих практик и их социологических последствий.

Во-вторых, неравномерность социально-экономического развития регионов. Российские регионы (и внутри них муниципальные образования) характеризуются значительной социально-экономической, демографической и инфраструктурной неоднородностью. В пределах одного региона могут существовать значительные различия между муниципалитетами: крупные города, средние города, сельские районы, отдаленные территории, в связи с чем возникают как общие, типовые проблемы, так и уникальные вызовы. Различия в ресурсной базе связаны с неравенством доступа к финансированию, инфраструктуре (цифровой, спортивной), культурным объектам. Урбанизация приводит к переполненности школ в городах и, наоборот, к малокомплектности и закрытию школ в сельской местности. Проблема привлечения и удержания квалифицированных педагогов особенно остро стоит в удаленных и малообеспеченных муниципалитетах. Изучение «общего и особенного» позволяет выявлять типовые проблемы и уникальные вызовы, требующие индивидуальных подходов к управлению.

Теоретические основы социологии управления образованием на муниципальном уровне

Социология управления рассматривает управление не только как технический или экономический процесс, но и как комплексное социальное явление, вписанное в контекст социальных структур, норм, ценностей и взаимодействий. Применительно к образованию муниципальное управление школой является ключевым звеном в воспроизводстве человеческого капитала и социальной стратификации.

Теоретико-методологические основы исследования практики муниципального управления школьным образованием основаны на изучении и систематическом анализе отечественного научного наследия, направленного на выявление и разрешение основных проблем и путей их преодоления. Нами выделены основные направления отечественной науки исследования проблемы муниципального управления школой в регионе, каждое из которых объединяет несколько работ, что позволяет сформировать целостное представление о проблематике и возможных путях ее решения.

Исследования Г. Г. Аралбаевой, А. А. Шангареевой [1], Е. Г. Зиновьевой, М. В. Кузнецовой, Н. С. Шкурко, Т. Н. Лукиной [2] раскрывают общее состояние управления школами в муниципальных образованиях и основные проблемы, возникающим в ходе деятельности. Система управления образованием и ее составляющие представлены в работах Н. В. Конципо [3], З. Б. Ефловой [4]. Их исследования позволяют лучше понять, каким образом устроена и функционирует данная система, какие уровни управления присутствуют, и какую роль играют федеральные, региональные и местные органы власти. Анализ влияния глобальных преобразований и национальных проектов на местное управление образованием проведен В. Л. Ланцевым [5] и группой ученых, включая Е. В. Бочарникову-Собинову, Н. С. Зобнину [6]. В исследованиях В. С. Очаговой [7], Г. П. Савиных [8], касающихся вопросов обеспечения доступности и качества образования на муниципальном уровне, обсуждаются проблемы показателей качества, возможностей повышения уровня образования и доступности образования для различных групп населения. А. А. Кашаев, А. А. Петренко [9] разрабатывают особые подходы к сопровождению и контролю деятельности школ, имеющих низкие образовательные результаты. Поиском новых подходов и методов улучшения системы управления образованием на муниципальном уровне занимаются О. П. Кузнецова, Ю. А. Лебедева [10], в городах федерального значения – Е. Н. Силантьева [11], в регионах – О. О. Комарова [12].

В контексте исследования теории и практики менеджмента образования особый интерес представляют работы зарубежных авторов, поскольку

они расширяют горизонты понимания мировых тенденций и методов управления, одновременно иллюстрируя общие и особенные моменты, полезные для совершенствования управления российскими школами. Нами было выделено три направления исследования. Направление «Методология управления школьным образованием» – комплексное направление, интегрирующее разные элементы успешного управления школьным образованием, его эффективность и способность обеспечивать качественное образование. Зарубежные исследования показывают, что в разрезе региональной проблематики современный менеджер образования должен способствовать интеграции цифровой и организационной среды, которая делает школу автономно устойчивой [13], владеть инструментами проектного менеджмента [14], методологией школьного управления, ориентированной на решение практических задач [15], а также уметь применять принципы образовательного менеджмента в инклюзивной среде [16].

Второе направление связано с изучением проблем управления человеческими ресурсами в образовательной среде и направлено на выявление препятствий и путей повышения эффективности школьного образования. А. N. Emmanuel, T. N. Tindan [17] выявили негативные последствия недостатка человеческих ресурсов на уровень науки в системах основного образования. G. Lamago, J. Lukwiya [18] указывают на важное значение участия комитетов по управлению школой в повышении эффективности школьной администрации. Группа ученых, включая F. Fatkhurrochman, K. Kapti, T. Yusnanto, Ye. Febriani, M. A. Muin [19], подчеркнули ценность вклада школьного комитета в развитие образовательных учреждений. В работе Kh. Nebieridze [20] выявлена значимость лидерства в образовательном менеджменте. A. U. Felisilda, G. F. Labitad, J. D. Comon [21] провели исследование по поводу проблем, с которыми сталкиваются молодые педагоги. E. Michael и S. Mhando [22] установили прямую связь между стилем руководства и успехами учащихся.

Анализируемые исследования, составляющие третью группу исследований, сосредоточены на различных аспектах управления образовательным процессом с использованием информационно-коммуникационных технологий и методик повышения качества образования. Данные исследования зарубежных авторов совместно формируют общую картину современных требований к управлению школой и повышению качества образования с применением ИТ-технологий и инновационных методик. Ju. J. Mbawala, S. Lestari, A. Mwakalindile [23] изучили позитивное влияние информационных систем управления образованием на школьное администрирование. Yu. Br. Sebayang, et al. [24] проанализировали роль коммуникаций и информационных

потоков в управлении качеством образования. WS Ya. Ilma, D. Hidayati, St. Martaningsih [25] обратили внимание на роль планирования в решении проблем школьного управления. W. Li, F. Liu [26] разработали концепцию комплексной оценки лидерских качеств команды школьных управленцев. A. Venalia, Siti Dwiningrum, Burgawanti [27] показали, как контроль качества может привести к эффективным результатам в управлении школой. R. Ismeini, A. Rahman, Yu. Mudjisuusatyo [28] представили модель подготовки учебно-методических материалов, повышающую профессиональные компетенции учителей.

Мы полагаем, что зарубежные исследования способны обеспечить глубокие теоретические и прикладные основания для понимания сущности школьного менеджмента и расширения инструментария, используемого российскими менеджерами. Хотя каждая страна обладает своими уникальными условиями, многие подходы и методы являются универсальными и легко адаптируемыми в российские условия. Для российских руководителей образования приоритетными задачами на сегодня становятся внедрение апробированных управленческих технологий, непрерывное повышение квалификации, развитие механизмов государственно-общественного партнерства и своевременная адаптация к цифровым технологиям.

В ходе систематизации теоретического материала была сформирована типология исследований и выявлено, что управление в образовательной сфере на муниципальном уровне является динамичной многоуровневой структурой, требующей постоянной корректировки и модернизации используемых стратегий. Как отечественные, так и зарубежные ученые предлагают разнообразные инструменты и технологии для совершенствования управления, направленные на повышение качества образования и обеспечение равных возможностей для всех учеников.

Проблема исследования заключается в выявлении диалектического единства общих (унифицированных) и особенных (специфичных) аспектов в практике муниципального управления школой в региональном контексте, в разработке научно обоснованных путей их совершенствования с учетом социологических закономерностей.

Объектом исследования выступает система муниципального управления общеобразовательными учреждениями в регионе. Предметом исследования являются общее и особенное в практике муниципального управления школой и пути его совершенствования.

Цель исследования: проанализировать социологические аспекты муниципального управления школой, выделить общие и особенные черты в его практике в условиях регионального развития и на этой основе предложить направления его совершенствования.

Задачи исследования:

1) определить теоретико-методологические основы социологии управления образованием применительно к муниципальному уровню;

2) выявить общие (унифицированные) характеристики практики муниципального управления школой, обусловленные федеральной и региональной политикой;

3) проанализировать специфические особенности практики муниципального управления, связанные с социально-экономической, демографической, культурной неоднородностью муниципальных образований в регионе;

4) обозначить проблемы и вызовы, возникающие в условиях взаимодействия общего и особенного в муниципальном управлении школой;

5) разработать предложения по совершенствованию муниципального управления школой, направленные на повышение его эффективности и социальной справедливости.

Материалы и методы

Исследование опирается на основные подходы к муниципальному управлению образованием.

Институциональный подход позволяет рассматривать школу как социальный институт, регулируемый формальными правилами (законами, стандартами) и неформальными нормами (ожиданиями сообщества, традициями). Муниципалитет выступает как институт, обеспечивающий жизнедеятельность школьного института в рамках своей территории.

Теории социального капитала свидетельствуют о том, что эффективность управления во многом зависит от уровня доверия, горизонтальных связей и норм взаимности между различными акторами – муниципальными чиновниками, директорами школ, педагогами, родителями, представителями бизнеса и общественности. Муниципалитет может быть как стимулом, так и барьером для формирования социального капитала.

Концепция государственно-общественного управления предполагает переход от иерархических, административных методов к партнерским, основанным на широком участии общественности в принятии решений и контроле. Муниципальный уровень становится основной площадкой для реализации этой концепции.

С точки зрения теории образовательного неравенства, управленческие решения на муниципальном уровне могут как способствовать снижению, так и усугублять существующие диспропорции в доступе к качественному образованию между различными социальными группами и территориями (город – село, благополучные – неблагополучные районы).

Теории регионального развития помогают раскрыть связь муниципального управления

с общими социально-экономическими характеристиками региона, его историко-культурным контекстом, демографической составляющей и основываются на системном подходе, позволяющем рассматривать муниципальное управление как целостную, многоуровневую систему.

В исследовании использовались следующие **методы сбора данных**.

Анализ официальной статистики: данные Министерства просвещения (до 2025 года – образования) Республики Башкортостан; Росстата по Республике Башкортостан (рождаемость, смертность, миграция, возрастная структура, национальный состав); отчеты муниципальных органов управления образованием (МУО).

Анализ муниципальных программ развития образования: оценка приоритетов, бюджетов, индикаторов.

Опрос руководителей МУО и директоров школ (N=150): анонимное анкетирование по вопросам ресурсного обеспечения, управления школьной сетью, кадровой политики, инновационной деятельности, реализации языковой политики, наличия программ по национальной культуре, работе с поликультурным контингентом, инклюзии, внеурочной деятельности, квалификации педагогов, взаимодействия с родителями и региональным уровнем (шкала Ликерта 1–5).

Анализ результатов государственной итоговой аттестации (ГИА: ЕГЭ, ОГЭ): средние баллы, количество стобальников, доля не сдавших.

Мониторинг внеурочной деятельности: количество кружков и секций по изучению национальных языков, культуры, истории, традиций.

Анализ данных по квалификации педагогических кадров: доля учителей с высшей и первой категориями, средний возраст, текучесть.

Анализ данных по квалификации педагогических кадров: доля учителей родных языков, наличие курсов по межкультурной коммуникации.

Инвентаризация материально-технической базы школ: доступ к интернету, количество компьютеров на ученика, оснащение кабинетов.

Выборка. В исследование были включены данные по 25 муниципальным образованиям (далее – МО) Республики Башкортостан (из 54 существующих), выбранным стратифицированным способом для обеспечения репрезентативности социально-экономической, демографической и культурной неоднородности.

Группа 1 – развитые городские округа и индустриальные районы, районы с миграционным притоком: 8 МО, включая города Уфу, Стерлитамак, Нефтекамск, Салават, а также Туймазинский, Уфимский, Ишимбайский, Октябрьский районы.

Группа 2 – смешанные, среднеразвитые аграрные, урбанизированно-сельские районы: 9 МО, включая Благовещенский, Чишминский, Кармаскалинский, Аургазинский, Белебеевский, Дюртюлинский, Мелеузовский, Бирский районы и г. Кумертау.

Группа 3 – отдаленные сельские, дотационные районы с миграционным оттоком и старением населения: 8 МО, включая Абзелиловский, Баймакский, Бурзянский, Зилаирский, Кугарчинский, Белорецкий, Дуванский, Татышлинский районы.

Период исследования: 2022–2024 гг.

Результаты

Эмпирическое исследование влияния социально-экономической неоднородности муниципальных образований на практики управления образованием в Республике Башкортостан было проведено с целью выявления и количественной оценки различий в подходах к управлению системой образования, распределению ресурсов и достижению образовательных результатов между различными типами муниципальных образований (МО) Республики Башкортостан, сгруппированных по уровню их социально-экономического развития (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация МО по уровню социально-экономического развития (ключевые индикаторы, влияющие на образование)
Table 1 – Classification of municipalities by level of socio-economic development (key indicators affecting education)

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Средняя доля собственных доходов в бюджете МО	72%	45%	18%
Средний уровень безработицы (%)	3,5%	5,2%	8,1%
Средний ВВП на душу населения (руб.)	750 000	420 000	210 000
Доля населения с высшим образованием (%)	38%	25%	15%
Средний коэффициент миграционного прироста/убыли (%)	+0,8	-0,3	-1,5

Эмпирическое исследование показало влияние уровня социально-экономического развития муниципальных образований (МО) на сферу образования в Республике Башкортостан. В классификации МО выделено три группы, каждая

из которых характеризуется особым набором социально-экономических признаков, оказывающих непосредственное влияние на образовательную политику (таблица 2).

Таблица 2 – Эмпирические индикаторы управленческих практик в образовании
Table 2 – Empirical Indicators of Management Practices in Education

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Финансирование и ресурсное обеспечение образования			
Средние расходы на одного учащегося в год (собственные средства МО, тыс. руб.)	45,3	30,1	18,7
Доля школ с высокоскоростным (более 100 Мбит/с) интернетом	95%	70%	30%
Обеспеченность компьютерной техникой (среднее количество учащихся на 1 ПК)	3,5	6,8	11,2
Кадровая политика и развитие педагогического потенциала			
Доля учителей с высшей/первой квалификационной категорией	78%	60%	35%
Качество педагогического состава			
Средний возраст педагогов	42 года	48 лет	53 года
Текучесть педагогических кадров (годовой показатель)	5%	11%	18%
Доля МО, реализующих собственные программы поддержки молодых педагогов (стипендии, жилье)	75%	33%	0% (полная зависимость от региональных программ типа «Земский учитель»)
Качество образовательных результатов			
Средний балл ЕГЭ по обязательным предметам (русский язык, математика)	72,5	65,1	58,9
Доля выпускников, не сдавших ОГЭ/ЕГЭ с первого раза	1,2%	3,8%	7,5%
Участие школьников в региональных и всероссийских олимпиадах (среднее кол-во участников на 1000 школьников)	25	12	4
Дополнительное образование и инновации			
Доля школьников, охваченных дополнительным образованием (кружки, секции)	85%	60%	35%
Наличие инновационных образовательных программ/проектов (средний балл по опросу руководителей МУО, баллы 1–5)	4,1	2,8	1,5
Взаимодействие с региональными органами управления образованием (по опросу руководителей МУО, баллы 1–5)			
Оценка автономии в принятии решений в сфере образования, средний балл (1 – полная зависимость, 5 – высокая автономия)	3,7	2,9	1,8

Урбанизированные МО демонстрируют высокие экономические показатели: их бюджеты почти на три четверти формируются за счёт собственных доходов (72%), а рынок труда отличается завидной стабильностью – безработица не превышает 3,5%. Среднедушевой ВВП достигает 750 тыс. рублей. К тому же, почти у двух из пяти горожан есть диплом вуза (38%), а приток новых жителей слегка превышает отток (+0,8%).

Промежуточную нишу занимают смешанные территории. Финансовая автономия заметно скромнее (собственные доходы покрывают лишь 45% бюджета). Безработица подрастает до 5,2%, доходы населения снижаются – среднедушевой ВВП составляет 420 тыс. рублей. Высшее образование есть у четверти жителей (25%). Коэффициент миграционного прироста слегка отрицательный и составляет –0,3%.

В отдалённых районах социально-экономическая ситуация выглядит наиболее уязвимой. Собственные доходы формируют лишь 18% местного бюджета, безработица достигает тревожных 8,1%, а средний доход на человека – до 210 тыс. рублей в год. Диплом вуза есть лишь у каждого шестого (15%), что может свидетельствовать о низком уровне образованности.

В первую группу вошли урбанизированные МО, характеризующиеся высокими показателями ресурсного обеспечения. Средний размер ежегодных расходов на одного учащегося составил 45,3 тыс. рублей, обеспеченность скоростным интернетом и компьютерной техникой оказалась самой высокой. Кадровый состав в таких МО также превосходит остальные группы: доля учителей с первой и высшей квалификациями достигла 78%, средний возраст педагогов составил 42 года, а текучесть кадров оставалась невысокой (5%). Это сказалось на результатах: средний балл ЕГЭ составил 72,5, доля неуспешных сдач ОГЭ и ЕГЭ была минимальной (1,2%), а школьники принимали активное участие в олимпиадном движении (25 участников на каждую тысячу учащихся). Инновационные программы и дополнительное образование оказались наиболее распространены в этой группе (85% охваченных школьников, средний балл инноваций – 4,1).

Смешанным МО свойственны средние показатели: расходы на одного учащегося – 30,1 тыс. рублей, обеспеченность оборудованием – 6,8, доля квалифицированных педагогов – 60%, средний возраст – 48 лет, текучесть педагогических кадров – 11%, средний балл ЕГЭ 65,1 и т. д.

Третья группа, состоящая из отдалённых МО, показала самые слабые результаты. Расходы на одного учащегося составляли всего 18,7 тыс. рублей, почти полностью покрываемых

из республиканского бюджета. Высокая доля школ с неудовлетворительной технической базой (низкая скорость интернета, большие очереди на компьютеры), низкая квалификация педагогов (лишь 35% соответствуют высшей или первой категории), возрастной перекоп в составе педагогов (средний возраст – 53 года) и повышенная текучесть кадров (18%) привели к ухудшению образовательных результатов: средний балл ЕГЭ упал до 58,9, провал экзаменов увеличен вдвое (7,5%), участие в олимпиадах минимально (4 участника на тысячу школьников). Практически отсутствуют инновационные программы (средний балл – 1,5), дополнительная нагрузка школьников мала (35% охвачены кружками и секциями), а руководители МО жалуются на низкую автономию в принятии решений (средний балл – 1,8).

Урбанизированные территории характеризуются высокой плотностью населения (125 чел./кв. км), положительным показателем миграционного прироста (+1,5%), высокой долей населения моложе трудоспособного возраста (22%) и сравнительно небольшой долей старшего населения (28%). Индекс демографической нагрузки составляет 680 человек на 1000 трудоспособных.

Умеренная плотность населения (35 чел./кв. км) и незначительное миграционное убытие (–0,2%) свойственно смешанным территориям. Доля молодежи уменьшается до 18%, а доля старших возрастов растёт до 32%. Индекс демографической нагрузки повышается до 750 человек на 1000 трудоспособных.

Отдалённые территории – наименее населённые территории с низкой плотностью населения (10 чел./кв. км) и негативным миграционным приростом (–2,1%). Возрастная структура здесь деформируется: резко сокращается доля молодежи (15%) и резко увеличивается доля пенсионеров (38%). Вследствие этого индекс демографической нагрузки доходит до рекордных 820 человек на 1000 трудоспособных, создавая тяжёлые условия для воспроизводства рабочей силы и социальных обязательств (таблица 3).

Полученные данные показывают, что демография МО seriously влияет на управленческие подходы и структуру образовательных программ. Урбанизированные регионы сохраняют относительный баланс между поколениями, но теряют традиции родного языка. В смешанных регионах появляются демографические перекопы, требующие большего внимания к культурным и образовательным инициативам. Самые сложные условия складываются в отдалённых районах, где старение населения сопровождается повышенным интересом к этнической культуре и языку.

Таблица 3 – Классификация муниципальных образований по демографическим характеристикам
Table 3 – Classification of Municipalities by Demographic Characteristics

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Средняя плотность населения (чел./кв. км.)	125	35	10
Средний коэффициент миграционного прироста/убыли (%)	+1,5	-0,2	-2,1
Доля населения младше трудоспособного возраста (%)	22%	18%	15%
Доля населения старше трудоспособного возраста (%)	28%	32%	38%
Индекс демографической нагрузки (на 1000 трудоспособных)	680	750	820

Инфраструктура наиболее развита в урбанизированных муниципальных МО, средняя доля малокомплектных школ здесь минимальна (5%), строительство новых школ активно ведется (150 мест на 10 000 детей за пять лет). В смешанных МО доля малокомплектных школ составляет 28%, что создает проблемы доступности качественного

образования. Строительство новых школ ограничено (30 мест на 10 000 детей). Отдаленные МО отличаются низкой плотностью населения и неразвитостью инфраструктуры. Доля малокомплектных школ велика (65%), строительство новых школ практически отсутствует (5 мест на 10 000 детей) (таблица 4).

Таблица 4 – Эмпирические результаты по специфическим особенностям практики управления образованием
Table 4 – Empirical results on specific features of education management practices

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Доля малокомплектных школ (менее 100 учащихся)	5% (преимущественно начальные школы)	28%	65%
Строительство новых школ, пристроев (количество введенных мест на 10 000 детей за 5 лет)	150	30	5

Эмпирическое исследование показало сильное влияние культурной неоднородности муниципальных образований Республики Башкортостан на практику управления образованием. В исследовании выделены три группы муниципальных образований, классифицированных по культурным признакам.

Урбанизированные территории с доминирующим русским населением (около 65%), незначительной долей башкирского и татарского населения (примерно 25%). Русским языком владеет большая часть населения, национальный язык считают родным около 18%, уровень активности национальных НКО самый низкий (12 организаций на каждые 100 тыс. населения), национальные праздники отмечаются реже всего (всего 3 раза в год).

Смешанные территории с примерно равной пропорцией русского и башкирско-татарского населения (соответственно 35% и 55%). Русский язык сохраняет лидирующее положение,

во втором языке чаще называют башкирский или татарский (около 45% населения). Количество национальных НКО среднее (6 на каждые 100 тыс. населения), национальные праздники проходят умеренно часто (5 раз в год).

Отдаленные и преимущественно этнические территории, где русские составляют наименьшую долю (15%), башкирское и татарское население составляет большую часть (около 80%). Родным языком считают башкирский или татарский порядка 70% населения. Здесь самая высокая концентрация национальных НКО (2 на каждые 100 тыс. населения), частое проведение национальных праздников (8 раз в год) (таблица 5).

Урбанизированные МО характеризуются преобладанием городского населения, разнообразием этнического состава и высокой долей русскоязычного населения. В таких МО обязательное изучение башкирского и татарского языков предлагается лишь в небольшом количестве школ (40%) и преимущественно на факультативной

Таблица 5 – Классификация муниципальных образований по культурным характеристикам
Table 5 – Classification of Municipalities by Cultural Characteristics

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Доля русского населения (%)	65%	35%	15%
Доля башкирского и татарского населения (%)	25%	55%	80%
Доля населения, считающего родным башкирский и татарский язык (%)	18%	45%	70%
Количество национальных НКО на 100 000 населения	12	6	2
Средняя частота проведения национальных праздников на уровне МО (в год)	3	5	8

основе. Обеспеченность учебниками и материалами на родных языках находится на среднем уровне (оценка 2,8 баллов), уровень владения родным языком у учащихся низкий (лишь 10% показали высокий уровень). Интеграция национально-регионального компонента в образовательные программы слабо выражена (0,5 часа в неделю); активно используются краеведческие объекты, но внеурочная деятельность по национальному творчеству практически отсутствует. Большинство педагогов прошли курсы по поликультурному образованию (60%), однако их актуальность ограничена меньшей значимостью межкультурного взаимодействия в городских школах. Частота проведения мероприятий по межкультурному диалогу высока (4,1 балла), однако родители слабо включены в обсуждение вопросов национального образования (оценка 2,5 балла).

Смешанные МО сочетают признаки городской и сельской культуры. Здесь изучение башкирского и татарского языков присутствует в большинстве школ (85%), причем нередко в обязательном порядке. Уровень обеспеченности учебниками на родных языках выше (3,9 балла), а доля учащихся с хорошим владением родным языком увеличивается до 45%. Интеграция национально-регионального компонента более ощутима (1 час в неделю), хотя активное использование музеев и культурных центров снижается (60% школ). Межкультурное взаимодействие выражено ярче, чем в группе 1, и учителя реже проходят курсы по поликультурному образованию (40%). Внеурочная деятельность по национальному искусству и творчеству развита лучше (2,1 кружка на тысячу учащихся), но родители проявляют средний уровень активности в участии в национальных образовательных вопросах (3,8 балла).

В урбанизированных и полиэтничных МО (Группа 1) управление образованием сталкивается с необходимостью создания инклюзивной среды для различных культур, фокусируясь

на русском языке как языке межнационального общения, развитии межкультурной компетентности педагогов и предложении родных языков преимущественно в качестве факультатива. Актуализированы задачи по формированию общегражданской идентичности в условиях культурного многообразия.

В преимущественно сельских и моноэтнических/традиционных МО (Группа 3) управление образованием ориентировано на сохранение и развитие национальных языков, культуры и традиций. Родные языки часто являются языками обучения, активно используются национально-региональные компоненты в программах и внеурочной деятельности. Основные вызовы связаны с обеспечением качественными материалами и квалифицированными кадрами для национальных школ.

Отдаленные МО расположены преимущественно в сельских районах с доминирующим башкирским и татарским населением. Изучение родного языка является обязательным почти повсеместно (98%), а его владение у учащихся достигает высоких значений (70%). Уровень обеспеченности учебниками и методическими пособиями самый высокий (4,5 балла). Нацеленность на национально-региональный компонент максимальна (1,5 часа в неделю), но фактически используется лишь четверть школ (30%). Учащиеся активно занимаются национальным искусством и ремеслами (3,5 кружка на тысячу учащихся), однако мероприятия по межкультурному взаимодействию редки (2,8 балла). Лишь небольшая доля педагогов проходит курсы по поликультурному образованию (20%), что связано с минимальной актуальностью этого направления в условиях этнической однородности. Зато родительские комитеты активно защищают вопросы национального образования (4,5 балла).

В смешанных МО наблюдается баланс исследуемых показателей (таблица 6).

Таблица 6 – Эмпирическое исследование культурной неоднородности муниципальных образований в практике управления образованием в Республике Башкортостан

Table 6 – Empirical Study of the Cultural Heterogeneity of Municipalities in the Practice of Education Management in the Republic of Bashkortostan

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Языковая политика и обучение родным языкам			
Доля школ, предлагающих изучение башкирского языка как обязательного/факультативного предмета	40%	85%	98%
Обеспеченность школ учебниками и методическими пособиями на родных языках (по опросу учителей, баллы 1–5)	2,8 (ниже запрос)	3,9	4,5
Доля учащихся, демонстрирующих высокий уровень владения родным языком (по результатам опросов)	10%	45%	70%
Интеграция национально-регионального компонента в учебные программы			
Наличие и объем урочных и внеурочных занятий по истории, культуре и литературе Башкортостана, народов РБ (часов в неделю, среднее)	0,5 часа	1,0 час	1,5 часа
Доля школ, активно использующих региональные музеи, этнопарки, культурные центры в образовательном процессе	90%	60%	30%
Кадровая политика и развитие педагогического потенциала			
Доля педагогов, прошедших курсы по поликультурному образованию, межкультурной коммуникации	60%	40%	20%
Внеурочная деятельность и межкультурное взаимодействие			
Количество кружков/секций национального творчества (танцы, пение, ремесла) на 1000 учащихся	0,8	2,1	3,5
Частота проведения школьных мероприятий, направленных на развитие межкультурного диалога и толерантности (по опросу директоров, баллы 1–5)	4,1	3,5	2,8
Взаимодействие с родителями и общественностью			
Активность родительских комитетов по вопросам национального образования (по опросу, баллы 1–5)	2,5	3,8	4,5

Обсуждение

Исследование выявило существенные различия уровня социально-экономического развития в муниципальных образованиях. Чем выше социально-экономическое развитие региона, тем эффективнее образовательная инфраструктура и качество предоставляемых образовательных услуг.

Выявлены существенные различия в управлении образованием между урбанизированными, смешанными и отдаленными муниципальными образованиями. Урбанизированные регионы превосходят остальные группы по большинству показателей, в то время как отдаленные районы сталкиваются с серьезными проблемами в ресурсном обеспечении, кадровом потенциале и качестве образовательных результатов.

Исследование продемонстрировало значительные различия в практике управления образованием в зависимости от уровня урбанизации и географии. Для урбанизированных территорий характерна более развитая материально-техническая база и более высокие академические показатели по сравнению с сельскими территориями. Выявленные диспропорции диктуют необходимость реализации дифференцированной политики, то есть внедрения точечных инструментов поддержки стагнирующих муниципалитетов и создания эффективных механизмов нивелирования дефицита ресурсов в отдаленных районах.

Результаты исследования показывают, что городская среда более чувствительна к вопросам межкультурного взаимодействия и готова внедрять

поликультурные подходы, тогда как сельские и этнически однородные территории концентрируются на поддержке родного языка и национальной культуры, одновременно сталкиваясь с техническими и кадровыми ограничениями.

Изучение общих и особенных аспектов в практике муниципального управления школой позволили нам выявить ряд системных проблем и вызовов: проблема ресурсного неравенства, дисбаланс между унификацией и индивидуализацией, бюрократизация и низкий уровень социального капитала, кадровый дефицит и «старение» педагогических кадров, недостаточное развитие инновационного потенциала, слабая горизонтальная интеграция.

Пути совершенствования муниципального управления школой

Совершенствование муниципального управления школой должно основываться на глубоком социологическом понимании существующих проблем и потенциала развития. Предлагаем следующие пути.

Развитие адаптивной модели управления предусматривает отказ от жесткой регламентации в пользу гибких стратегий, которые учитывают специфику каждого отдельного муниципалитета. Расширение управленческой автономии образовательных организаций при строгом соблюдении федеральных нормативов позволит школам самостоятельно определять векторы развития, адаптируя их к локальным потребностям. В частности, для аграрных территорий, характеризующихся географической изоляцией и низкой плотностью населения, целесообразно внедрение специализированных мер поддержки. Для городских школ необходима разработка таких программ, которые бы отвечали запросам конкретных микрорайонов. Подобные программы будут способствовать созданию гибкой образовательной экосистемы.

Укрепление государственно-общественного партнерства и развитие социального капитала предполагают создание и поддержку управляющих советов школ, попечительских советов, общественных советов при органах управления образованием. Полагаем, что через социально значимые инициативы следует активно вовлекать в жизнь школы родителей, общественные организации и представителей бизнеса. Прозрачность и открытость деятельности органов муниципального управления образованием обеспечит

доверительные взаимоотношения между властью и обществом.

Необходимы программы привлечения и закрепления молодых педагогов в отдаленных и малообеспеченных территориях, например, через ипотечные программы, гранты и льготные условия.

Развитие сетевого взаимодействия предполагает создание межмуниципальных образовательных кластеров и ресурсных центров, предназначенных для обмена опытом, методиками и совместного использования дорогого оборудования. Нужно развивать партнерство между школами, учреждениями дополнительного образования, культуры, спорта и представителями бизнес-сообщества на территории муниципалитета.

Повышение управленческой компетентности муниципальных служащих обеспечивается организацией системного обучения и повышения квалификации руководителей органов управления образованием. Основное внимание уделяется вопросам стратегического планирования, проектного менеджмента, социального партнерства, работы с данными и цифровыми технологиями. Цель – формирование культуры проактивного управления, нацеленной на внедрение инноваций и достижение реальных результатов.

Заключение

Муниципальное управление школой в регионе представляет собой сложную динамическую систему, продуктивность и эффективность которой детерминирована поиском баланса между государственными стандартами и уникальным социально-экономическим профилем каждой территории. Мы приходим к выводу о том, что дальнейшая модернизация муниципального администрирования должна быть ориентирована на переход к гибким адаптивным и сетевым моделям взаимодействия, что позволит создать условия для качественного и доступного образования для каждого ребенка, независимо от места его проживания, и тем самым будет способствовать устойчивому развитию региона и общества в целом. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных моделей и разработку конкретных индикаторов эффективности муниципального управления с учетом социокультурной специфики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Аралбаева Г. Г., Шангареева А. А. Управление образованием в муниципальном образовании: состояние, проблемы и пути решения // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11 (148). С. 924–927. DOI 10.34925/EIP.2022.148.11.181. EDN VQAJLU.
- [2] Зиновьева Е. Г., Кузнецова М. В., Шкурко Н. С., Лукина Т. Н. Анализ эффективности управления состоянием и развитием системы образования на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 350–356. DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.073. EDN TFVEWH.
- [3] Конципко Н. В. Аналитический обзор системы образования на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10 (171).

- С. 652–658. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.117. EDN NALFAY.
- [4] Ефлова З. Б. Статусно-уровневая система муниципальной системы образования // Образовательная панорама. 2024. № 1 (21). С. 35–43. EDN KDWIUZ.
- [5] Ланцев В. Л. Роль национального проекта «Образование» в развитии муниципальных систем образования // Социально-гуманитарные технологии. 2025. № 2 (34). С. 42–50. EDN MZBTMI.
- [6] Бочарникова-Собинова Е. В., Зобнина Н. С. Развитие муниципальной системы образования в рамках реализации национального проекта «Образование» // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 4 (18). С. 164–167. EDN ХТТТJQ.
- [7] Очагова В. С. Некоторые аспекты обеспечения доступа и качества образования на муниципальном уровне // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. 2024. № 4 (80). С. 85–93. DOI 10.26456/vtpravo/2024.4.085. EDN QHQBMF.
- [8] Савиных Г. П. Развитие муниципальных практик управления качеством образования как ресурс внутришкольных систем оценки качества // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2022. № 206. С. 14–22. DOI 10.33910/1992-6464-2022-206-14-22. EDN SBNJUJ.
- [9] Кашаев А. А., Петренко А. А. Муниципальная управленческая команда в системе методического сопровождения школ с низкими образовательными результатами // Человек и образование. 2022. № 1 (70). С. 53–63. DOI 10.54884/S181570410019920-7. EDN BUUNС.
- [10] Кузнецова О. П., Лебедева Ю. А. Совершенствование системы управления муниципальными учреждениями в сфере образования: новые подходы и практические рекомендации // Профессиональная ориентация. 2025. № 5. С. 175–178. EDN KERMUV.
- [11] Силантьева Е. Н. Муниципальные органы управления образованием в городах федерального значения: трудности и возможные решения // Человек. Социум. Общество. 2024. № S8. С. 173–184. EDN KCCEUM.
- [12] Комаревцева О. О. Теоретические аспекты управления муниципальным образованием в соответствии с типом региона // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2022. № 16. С. 84–89. DOI 10.36683/2500-249X/2022-16/84-89. EDN QDTVVV.
- [13] Kumangkem K., Asiedu D., Kipo F. A sustainable approach to school management: introducing the bold school management system // International Journal of Computer Applications. 2024. Vol. 186. № 5. Pp. 38–41. DOI 10.5120/ijca2024923387. EDN COKUFS.
- [14] Mafuwane B. M. Finding the locus of project management principles in school leadership and management: a conceptual perspective // Journal of Education and Practice. 2024. Vol. 8. № 4. Pp. 1–10. DOI 10.47941/jep.2002. EDN SBDEON.
- [15] Vargas, V. A., Fontanilla, M. C. School management practices in addressing issues and challenges of teachers-in-charge: a management primer // International Journal of Research Publications. 2025. Vol. 168. № 1. DOI 10.47119/ijrp1001681320257643.
- [16] Kristina M., Yuni Hendrowati T., Ratnaningsih D. The application of educational management principles in the management of inclusive school curricula // Journal on Education. 2024. Vol. 7. № 2. Pp. 10319–10326. DOI 10.29303/jppipa.v10i4.7033. EDN OMOSBW.
- [17] Emmanuel A. N., Tindan T. N. The effects of human resource management deficits on science education in basic school management // International Journal of Multidisciplinary Comprehensive Research. 2024. Vol. 3. № 5. Pp. 32–40. DOI 10.54660/ijmcr.2024.3.5.32-40. EDN DCJHCQ.
- [18] Lamaro G., Lukwiya J. School management committee's participation and effectiveness of school management in primary schools // East African Journal of Education Studies. 2024. Vol. 7. № 4. Pp. 599–606. DOI 10.37284/eajes.7.4.2424. EDN RPOEMQ.
- [19] Fatkhurrochman F., Kapti K., Yusnanto T., Febriani Ye., Muin M. A. Website-based management of school committee institutional development contributions // International Journal of Computer and Information System (IJCIS). 2024. Vol. 5. № 1. Pp. 8–14. DOI 10.29040/ijcis.v5i1.149. EDN UJPXPV.
- [20] Nebieridze Kh. School management policy: the role of the leader in school management // Academic Digest. 2024. Pp. 85–105. DOI 10.55896/2298-0202/2022/85-105. EDN FGZQDQ.
- [21] Felisilda A. U., Labitad G. F., Comon J. D. Challenges and performance of novice teachers: basis for school management plan // American Journal of Arts and Human Science. 2024. Vol. 3. № 4. Pp. 96–118. DOI 10.54536/ajahs.v3i4.3866. EDN TFUNSW.
- [22] Michael E., Mhando S. The influence of school management team on student's academic performance in Tanzania // East African Journal of Education Studies. 2024. Vol. 7. № 4. Pp. 399–410. DOI 10.37284/eajes.7.4.2338. EDN ULMALU.
- [23] Mbawala Ju. J., Lestari S., Mwakalindile A. The impact of educational management information systems (EMIS) on effective school management in Tanzania // Jurnal Penelitian Pendidikan IPA. 2024. Vol. 10. № 4. Pp. 1878–1885. DOI 10.29303/jppipa.v10i4.7033. EDN SLZCPP.
- [24] Sebayang Yu. Br., Sitanggang M. S. H., Damanik E. M. T., Hutagalung V. K., Pemayun I. D. G. A. School-based management in improving the quality of education through communication and information management // Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi. 2024. Vol. 5. № 3. Pp. 2378–2389. DOI 10.35870/jimik.v5i3.912. EDN OTLSDJ.
- [25] Ilma Ws. Ya., Hidayati D., Martaningsih St. Addressing challenges in school-based management: planning for better learning and resource management // Journal of Education and Teaching (JET). 2024. Vol. 5. № 3. Pp. 247–263. DOI 10.51454/jet.v5i3.443. EDN DQUQVJ.
- [26] Li W., Liu F. Development of an information-based leadership evaluation index system for school management teams: a comprehensive approach // Journal of

- Contemporary Educational Research. 2024. Vol. 8. № 4. Pp. 35–40. DOI 10.26689/jcer.v8i4.6520. EDN BXXVYJ.
- [27] Venalia A., Siti Dwiningrum, Burgawanti. Effective school management through total quality management // *Jurnal Pendidikan Nusantara*. 2024. Vol. 3. № 1. Pp. 56–66. DOI 10.55080/jpn.v3i1.50. EDN VGPGRB.
- ## REFERENCES
- [1] Aralbaeva, G. G., Shangareeva, A. A. (2022) Education management in municipality: state, challenges and solutions. *Economics and Entrepreneurship*, (11), pp. 924–927. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.181>. <https://elibrary.ru/vqajiu>.
- [2] Zinovieva, E. G., Kuznetsova, M. V., Shkurko, N. S., Lukina, T. N. (2023) Analysis of the effectiveness of management of the state and development of the education system at the municipal level. *Economics and Entrepreneurship*, (1), pp. 350–356. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.150.1.073>. <https://elibrary.ru/tfvewh>.
- [3] Kontsipko, N. V. (2024) Analytical review of the education system at the municipal level. *Economics and Entrepreneurship*, (10), pp. 652–658. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.117>. <https://elibrary.ru/nalfay>.
- [4] Eflova, Z. B. (2024) Status-level system of the municipal education system. *Educational panorama*, 1 (21), pp. 35–43. <https://elibrary.ru/kdwiuz>.
- [5] Lantsev, V. L. (2025) The role of the national project «Education» in the development of municipal education systems. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (2), pp. 42–50. <https://elibrary.ru/mzbtmi>.
- [6] Bocharnikova-Sobinova, E. V., Zobnina, N. S. (2024) Development of the municipal education system as part of the implementation the national project «Education». *Business Bulletin of the Entrepreneur*, (4), pp. 164–167. <https://elibrary.ru/xtttjq>.
- [7] Ochagova, V. S. (2024) Some aspects of access and quality of education at the municipal level. *Herald of Tver State University. Series: Law*, (4), pp. 85–93. <https://doi.org/10.26456/vtpravo/2024.4.085>. <https://elibrary.ru/qhqbfm>.
- [8] Savinykh, G. P. (2022) Development of municipal educational quality management practices as a resource for in-school quality assessment systems. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, (206), pp. 14–22. <https://doi.org/10.33910/1992-6464-2022-206-14-22>. <https://elibrary.ru/sbnjuu>.
- [9] Kashayev, A. A., Petrenko, A. A. (2022) Municipal management team in the system of methodological support of schools with low educational results. *Man and Education*, (1), pp. 53–63. <https://doi.org/10.54884/S181570410019920-7>. <https://elibrary.ru/buuhcx>.
- [10] Kuznetsova, O. P., Lebedeva, Yu. A. (2025) Improving the management system of municipal institutions in the field of education: new approaches and practical recommendations. *Professional Orientation*, (5), pp. 175–178. <https://elibrary.ru/kepmuv>.
- [28] Ismeini R., Rahman A., Mudjisusatyo Yu. Science-literacy-based teaching materials training management model: improving the professional competence of middle school teachers // *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. Pp. 159–171. DOI 10.47175/rielsj.v5i1.915. EDN TPJWYN.
- [11] Silantyeva, E. N. (2024) Municipal education authorities in federal cities: difficulties and possible solutions. *Man. Society*, (S8), pp. 173–184. <https://elibrary.ru/kcceum>.
- [12] Komarevtsova, O. O. (2022) Theoretical aspects of municipal education management in accordance with the region type. *Education and Science Without Borders: Fundamental and Applied Research*, (16), pp. 84–89. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2022-16/84-89>. <https://elibrary.ru/qdtvvv>.
- [13] Kumangkem, K., Asiedu, D., Kipo, F. (2024) A sustainable approach to school management: introducing the bold school management system. *International Journal of Computer Applications*, 186 (5), pp. 38–41. <https://doi.org/10.5120/ijca2024923387>. <https://elibrary.ru/cokufs>.
- [14] Mafuwane, B. M. (2024) Finding the locus of project management principles in school leadership and management: a conceptual perspective. *Journal of Education and Practice*, 8 (4), pp. 1–10. <https://doi.org/10.47941/jep.2002>. <https://elibrary.ru/sbdeon>.
- [15] Vargas, V. A., Fontanilla, M. C. (2025) School management practices in addressing issues and challenges of teachers-in-charge: a management primer. *International Journal of Research Publication*, 168 (1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001681320257643>.
- [16] Kristina, M., Yuni Hendrowati, T., Ratnaningsih, D. (2024) The application of educational management principles in the management of inclusive school curricula. *Journal on Education*, 7 (2), pp. 10319–10326. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i4.7033>. <https://elibrary.ru/omosbw>.
- [17] Emmanuel, A.N., Tindan, T.N. (2024) The effects of human resource management deficits on science education in basic school management. *International Journal of Multidisciplinary Comprehensive Research*, 3 (5), pp. 32–40. <https://doi.org/10.54660/ijm-cr.2024.3.5.32-40>. <https://elibrary.ru/dcjhcq>.
- [18] Lamaro, G., Lukwiya, J. (2024) School management committee's participation and effectiveness of school management in primary schools. *East African Journal of Education Studies*, 7 (4), pp. 599–606. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.4.2424>. <https://elibrary.ru/rpoemq>.
- [19] Fatkhurochman, F., Kapti, K., Yusnanto, T., Febriani, Ye., Muin, M.A. (2024) Website-based management of school committee institutional development contributions. *International Journal of Computer and Information System (IJCIS)*, 5 (1), pp. 8–14. <https://doi.org/10.29040/ijcis.v5i1.149>. <https://elibrary.ru/ujpxpv>.

- [20] Nebieridze, Kh. (2024) School management policy: the role of the leader in school management. *Academic Digest*, pp. 85–105. <https://doi.org/10.55896/2298-0202/2022/85-105>. <https://elibrary.ru/fgzqdo>.
- [21] Felisilda, A. U., Labitad, G. F., Comon, J. D. (2024) Challenges and performance of novice teachers: basis for school management plan. *American Journal of Arts and Human Science*, 3 (4), pp. 96–118. <https://doi.org/10.54536/ajahs.v3i4.3866>. <https://elibrary.ru/tfunsw>.
- [22] Michael, E., Mhando, S. (2024) The influence of school management team on student's academic performance in Tanzania. *East African Journal of Education Studies*, 7 (4), pp. 399–410. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.4.2338>. <https://elibrary.ru/ulmalu>.
- [23] Mbawala, Ju. J., Lestari, S., Mwakalindile, A. (2024) The impact of educational management information systems (EMIS) on effective school management in Tanzania. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10 (4), pp. 1878–1885. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i4.7033>. <https://elibrary.ru/slzcpp>.
- [24] Sebayang, Yu. Br., Sitanggang, M. S. H., Damanik, E. M. T., Hutagalung, V. K., Pemayun, I. D. G. A. (2024) School-based management in improving the quality of education through communication and information management. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 5 (3), pp. 2378–2389. <https://doi.org/10.35870/jimik.v5i3.912>. <https://elibrary.ru/otlsdj>.
- [25] Ilma, Ws. Ya., Hidayati, D., Martaningsih, St. (2024) Addressing challenges in school-based management: planning for better learning and resource management. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 5 (3), pp. 247–263. <https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.443>. <https://elibrary.ru/dquqvj>.
- [26] Li, W., Liu, F. (2024) Development of an information-based leadership evaluation index system for school management teams: a comprehensive approach. *Journal of Contemporary Educational Research*, 8 (4), pp. 35–40. <https://doi.org/10.26689/jcer.v8i4.6520>. <https://elibrary.ru/bxxvyj>.
- [27] Venalia, A., Siti Dwiningrum, Burgawanti (2024) Effective school management through total quality management. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3 (1), pp. 56–66. <https://doi.org/10.55080/jpn.v3i1.50>. <https://elibrary.ru/vgpgrb>.
- [28] Ismeini, R., Rahman, A., Mudjisusatyo, Yu. (2024) Science-literacy-based teaching materials training management model: improving the professional competence of middle school teachers. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, 5 (1), pp. 159–171. <https://doi.org/10.47175/rielsj.v5i1.915>. <https://elibrary.ru/tpjwvn>.