ГРНТИ 14.01.00+14.39.00+14.25.00
УДК 37.018.1+373.5+351.85
ВАК 5.8.1.

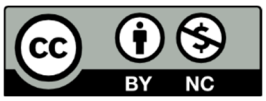
Нейфельд Олег Петрович ✉
кандидат экономических наук, глава муниципального образования
Администрация муниципального округа Богданович
г. Богданович, Россия
✉*E-mail: Kovtunova_info@mail.ru*

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА

Аннотация. Муниципальные проекты в сфере этнокультурного развития нередко реализуются разрозненно: каждое мероприятие имеет свою цель и свою аудиторию, но между ними не возникает устойчивой связи. В результате воспитательный эффект остаётся локальным, а ценности, транслируемые через отдельные события, не складываются в целостную систему. Проблема, на решение которой направлено исследование, состоит в противоречии между наличием множества успешных этнокультурных инициатив и отсутствием управленческого механизма, обеспечивающего их педагогическую согласованность. Цель работы – обосновать педагогический потенциал управления портфелем проектов в сфере этнокультурного развития муниципального округа. Материалом послужила практика Богдановичского городского округа Свердловской области, реализующего с 2020 года программу сохранения культурного многообразия «Богданович. Место_где_Вместе». Исследование построено как кейс-стади с использованием анализа документов, включённого наблюдения и данных мониторинга межнациональных отношений; педагогические эффекты интерпретировались через четыре критерия – когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоционально-волевой и поведенческий. Анализ четырёх проектов портфеля – «Кашинский хоровод», «Очаг», «Рождество объединяет» и «НаКартошку» – показал, что проекты работают не на один, а на несколько критериев одновременно. В «Очаге» из более чем 6 000 участников свыше 4 000 – дети и

молодёжь; «Рождество объединяет» собрало 600 человек в возрасте от 4 до 80 лет из 25 муниципалитетов, 13 регионов России и четырёх стран; «НаКартошку» выросло до окружного фестиваля с более чем десятью национальными подворьями. Выявлены условия, при которых управленческая практика приобретает педагогическое значение: общий ценностный вектор, координирующий центр, широкая партнёрская сеть и ориентация на совместную деятельность. Полученные результаты уточняют понятие согласования ценностных ориентиров, распространяя его на уровень муниципальной политики, и позволяют рассматривать портфель проектов как педагогический механизм, а не только как инструмент распределения ресурсов.

Ключевые слова: муниципальное управление, этнокультурное развитие, портфель проектов, педагогический механизм, согласование ценностных ориентиров, межинституциональное взаимодействие, воспитательное пространство, преемственность поколений, межнациональное согласие, семейные ценности, народные традиции, воспитательная система.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).
The content is available under the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

Для цитирования: Нейфельд, О. П. Педагогический потенциал управления портфелем проектов этнокультурного развития муниципального округа / О. П. Нейфельд // Семья и школа в год единства народов России: преемственность поколений и сохранение культурных традиций : сб. трудов Международной науч.-практ. конф. (9-10.10.2026 г., Ижевск) / под общ. ред. Н. Н. Деевой. – Ижевск : Институт развития образования им. К. Д. Ушинского, 2026. – С. 251-273.
https://doi.org/10.5281/zenodo.23282611

Введение. Муниципальная система воспитания сегодня работает в условиях, когда семья, школа, учреждения культуры и национально-культурные объединения действуют зачастую разрозненно. Каждый институт выполняет свою функцию, но там, где требуется согласованность, возникают разрывы. Ребёнок слышит о традициях на уроке, видит их на празднике, но не всегда проживает их как личностно значимые. Ценность остаётся декларацией. Этот разрыв – не частная проблема отдельной школы или семьи. Он воспроизводится на уровне муниципальной политики, когда проекты в

сфере этнокультурного развития реализуются изолированно друг от друга, не складываясь в единую воспитательную траекторию.

Проблема, на решение которой направлена настоящая работа, состоит в противоречии между наличием множества успешных этнокультурных инициатив на муниципальном уровне и отсутствием управленческого механизма, обеспечивающего их педагогическую согласованность. Инициативы есть, эффекты фиксируются, но вопрос о том, как они складываются в целостную систему воспитания, остаётся открытым. Именно это противоречие локализует исследование в области педагогики – на пересечении теории воспитательных систем, педагогики взаимодействия и муниципального управления образованием.

Социальная актуальность темы определяется ростом значимости межнационального согласия и сохранения культурного наследия народов России. Научная актуальность связана с дефицитом исследований, в которых муниципальный опыт этнокультурного развития рассматривался бы не только как управленческая практика, но и как педагогический механизм. Существующие работы по проектному управлению в муниципалитетах [1; 5; 8] сосредоточены на организационно-экономических аспектах. Исследования в области духовно-нравственного воспитания [6; 7] анализируют взаимодействие семьи, школы и религиозных организаций, но редко выходят на уровень муниципальной политики. На стыке этих двух направлений и возникает научная лакуна, которую призвана заполнить настоящая статья.

Объект исследования – процесс этнокультурного развития муниципального округа как воспитательного пространства. Предмет – управление портфелем проектов как механизм согласования ценностных ориентиров семьи, школы и институтов гражданского общества.

Мы исходим из предположения, что портфель проектов в сфере этнокультурного развития становится эффективным педагогическим механизмом не тогда, когда он объединяет отдельные мероприятия, а тогда, когда он обеспечивает согласование ценностных ориентиров всех участников воспитательного процесса. Проверка этого предположения требует не только описания практики, но и её осмысления через педагогические критерии.

Цель исследования – обосновать педагогический потенциал управления портфелем проектов в сфере этнокультурного развития муниципального округа на примере Богдановичского городского округа Свердловской области.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: охарактеризовать портфель проектов как педагогический механизм согласования ценностных ориентиров; описать практику формирования и реализации портфеля в Богдановичском городском округе; выявить педагогические эффекты реализации портфеля через систему критериев; определить условия, при которых управленческая практика приобретает воспитательное значение.

На наш взгляд, ценность подобного исследования состоит не в описании ещё одной успешной муниципальной практики, а в попытке показать, как управленческий инструмент – портфель проектов – может работать на педагогические цели. Заслуживает внимания и обратный вопрос: какие педагогические условия необходимы, чтобы управленческая практика не оставалась формальной. Представляется важным, что ответ на этот вопрос лежит не в плоскости отчётности, а в плоскости согласования ценностей.

Обзор литературы. Проектное управление: от инструмента к среде. Проектный подход в деятельности органов муниципального управления перестал быть новацией – он стал рутиной. Исследования последних лет фиксируют этот переход: если в начале 2010-х годов речь шла о внедрении проектной логики, то сегодня обсуждаются вопросы зрелости проектного управления и его интеграции в стратегическое планирование территории [1; 5]. С. В. Бушин с соавторами [1] показали, что применение проектного подхода в муниципалитетах позволяет преодолеть ведомственную разобщённость и сконцентрировать ресурсы на приоритетных задачах. Однако, как справедливо отмечает О. В. Пивоварова [5], проектный подход не является универсальным решением: его эффективность зависит от того, насколько он встроен в общую стратегию социально-экономического развития муниципального образования.

Отдельное направление исследований связано с управлением портфелем проектов. Здесь наблюдается методологический сдвиг: от управления отдельными проектами к управлению их совокупностью. Рекомендации Организации

экономического сотрудничества и развития [9] прямо указывают на то, что портфельный подход позволяет государственным организациям избегать фрагментации инноваций и выстраивать цепочки создания ценности. Э. Онгаро и С. Паркер [10] развивают эту мысль, показывая, что проектное управление в публичном секторе выполняет не только организационную, но и коммуникативную функцию – оно создаёт общий язык для разных ведомств и сообществ. Однако в этих работах речь идёт преимущественно об экономической и управленческой эффективности. Вопрос о том, как портфель проектов работает на педагогические цели, остаётся за рамками анализа.

Данная трактовка оставляет открытым важный вопрос: может ли портфель проектов быть не только инструментом управления ресурсами, но и механизмом воспитания? Ответ на него требует выхода за пределы управленческой парадигмы – в область педагогики взаимодействия.

Педагогика межинституционального взаимодействия: согласование ценностей

Второе направление исследований, значимое для нашей работы, связано с педагогикой межинституционального взаимодействия. Здесь ключевой вопрос – как согласуются воспитательные усилия семьи, школы, религиозных организаций и институтов гражданского общества.

М. А. Санников [6] на материале воскресных школ Удмуртской Республики показал, что межинституциональное взаимодействие в сфере духовно-нравственного воспитания носит фрагментарный характер. Исследователь выделяет три уровня взаимодействия – микро-, мезо- и макроуровень – и три типа латентных конфликтов: ценностный, ресурсный и статусный. Ценностный конфликт проявляется в том, что школа ориентирована на компетенции, а церковь – на добродетели; ресурсный – в конкуренции за помещения и финансирование; статусный – в восприятии одних институтов как «второстепенных» участников воспитательного процесса. Эти выводы важны для нашей работы: они показывают, что разрозненность воспитательных усилий – не абстракция, а эмпирически фиксируемый факт.

В другой работе М. А. Санников [7] развивает понятие «согласование ценностных ориентиров», определяя его как динамический педагогический процесс, включающий диалог семьи и школы, совместную деятельность и интеграцию воспитательных стратегий. Автор подчёркивает, что согласование – это не статическое совпадение приоритетов, а целенаправленная педагогическая поддержка. Эмпирические данные, приведённые в работе, показывают: при системной работе по согласованию ценностей наблюдается рост эмпатии с 19% до 46%, милосердия – на 18%, ответственности – на 14%, при одновременном снижении индекса безразличия на 10%.

Однако в этих исследованиях акцент сделан на уровне отдельной образовательной организации или прихода. Вопрос о том, как согласование ценностных ориентиров обеспечивается на уровне муниципальной политики, остаётся нерешённым. Между тем именно муниципалитет является тем уровнем, на котором возможно объединение усилий разных институтов в единую воспитательную систему.

Муниципальное этнокультурное развитие как воспитательное пространство

Третье направление – исследования, посвящённые этнокультурному развитию территорий. Здесь преобладают работы культурологического и социологического характера: анализируются фестивали, национально-культурные автономии, межнациональные отношения. Педагогический аспект, как правило, остаётся на периферии. Е. Ф. Теплова [11] показывает, что взаимодействие семьи и образовательной организации создаёт условия для преодоления ценностного разрыва и формирования устойчивой нравственной идентичности. В. Ю. Бурматкина и О. Н. Богатикова [12] подчёркивают: «не разграничение функций, не снижение ответственности семьи, а углубление воспитательного процесса за счёт включения в него педагогического коллектива – единственно правильный путь повышения качества воспитания духовно-нравственной культуры подростка». Этот тезис, на наш взгляд, применим не только к школе, но и к муниципальной политике в целом.

А. К. Быков с соавторами [13] обращают внимание на парадокс: и родители (97%), и педагоги (95%) признают решающую роль семьи в формировании ценностей, но

ключевой проблемой остаётся «нежелание родителей принимать участие в образовательном процессе». Этот разрыв между декларацией и практикой – важный контекст для нашей работы. Муниципальная политика, если она хочет быть эффективной, должна не просто провозглашать ценности, а создавать механизмы вовлечения.

Обзор показывает: управленческие исследования описывают портфель проектов как инструмент эффективного распределения ресурсов, но не рассматривают его педагогический потенциал. Педагогические исследования анализируют согласование ценностных ориентиров на уровне отдельной организации, но не выходят на уровень муниципальной политики. Культурологические работы фиксируют этнокультурные практики, но редко интерпретируют их через педагогические категории.

Именно на стыке этих трёх направлений и возникает лакуна: отсутствует исследование, в котором портфель проектов в сфере этнокультурного развития муниципального округа рассматривался бы как педагогический механизм согласования ценностных ориентиров. Заполнить эту лакуну призвана настоящая работа.

Материалы и методы. Работа построена как кейс-стади муниципальной практики. Выбор дизайна обусловлен природой исследовательского вопроса: нас интересовало не измерение отдельных параметров, а понимание того, как управленческий механизм – портфель проектов – приобретает педагогическое значение. Кейс-стади позволяет рассмотреть явление в его целостности и контексте, не разрывая управленческую логику и педагогические эффекты. Именно поэтому мы отказались от узко-количественного дизайна: он не дал бы ответа на вопрос «как», а лишь зафиксировал бы «сколько».

Исследование носило смешанный характер. Количественные данные (охват участников, динамика вовлечённости, показатели мониторинга) дополнялись качественным анализом документов и наблюдением за реализацией проектов. Такое сочетание позволило не только зафиксировать результаты, но и интерпретировать их через педагогические категории, выделенные в обзоре литературы, – согласование ценностных ориентиров [7] и межинституциональное взаимодействие [6].

В качестве случая выбран Богдановичский городской округ Свердловской области. Выбор неслучаен и обусловлен тремя обстоятельствами. Во-первых, округ реализует комплексную программу сохранения культурного многообразия «Богданович. Место_где_Вместе» с 2020 года – это позволяет анализировать не отдельное мероприятие, а сложившуюся систему. Во-вторых, портфель включает проекты разного масштаба и уровня – от муниципального гуляния до международного телемоста, что даёт материал для сравнения. В-третьих, округ полиэтничен: на его территории живут представители более 20 народов, что делает его типичным для многонациональных территорий России и одновременно достаточно специфичным, чтобы представлять интерес.

Критерии включения проектов в анализ: наличие педагогической составляющей (работа с детьми, молодёжью, семьями); регулярность проведения (не менее двух лет); документированность (наличие программ, отчётов, публикаций). Этим критериям соответствуют четыре проекта: народное гуляние «Кашинский хоровод», культурно-просветительский проект «Очаг», международный фестиваль-телемост «Рождество объединяет», молодёжный гастрофестиваль «НаКартошку».

Анализ охватывает период с 2020 по 2026 год. За это время в мероприятиях портфеля приняли участие более 30 000 человек ежегодно. Для качественного анализа отобраны материалы по четырём проектам, в которых зафиксировано участие детей и молодёжи. В проекте «Очаг» из более чем 6 000 участников свыше 4 000 – дети и молодёжь. В «Рождестве объединяет» участвовали 600 человек в возрасте от 4 до 80 лет из 25 муниципалитетов Свердловской области, 13 регионов России и четырёх стран. Гастрофестиваль «НаКартошку» собрал более десяти национальных подворий, включая детские и семейные команды.

Отдельно анализировались партнёрские организации, участвующие в реализации портфеля: национально-культурные объединения, религиозные организации, образовательные учреждения, учреждения культуры и спорта. Всего в экосистему межнациональной политики вовлечено более 30 организаций-партнёров. Именно широта партнёрской сети позволяет говорить о межинституциональном характере взаимодействия.

Основным методом стал анализ документов. Изучались муниципальные правовые акты, программы проектов, отчётные материалы, публикации в СМИ, страницы проектов в социальных сетях. Документы анализировались на предмет наличия педагогических целей и задач: формулировались ли они явно, или педагогический эффект подразумевался, но не артикулировался. Этот ракурс анализа принципиален: он позволяет увидеть, насколько осознанно муниципальная практика работает на воспитательные цели.

Второй метод – включённое наблюдение. Автор участвовал в организации и проведении мероприятий портфеля, что дало доступ к неформальным аспектам взаимодействия: как договариваются партнёры, как распределяются роли, как реагируют участники. Наблюдение фиксировалось в виде полевых заметок. Такое погружение позволило увидеть то, что не попадает в официальные отчёты: например, как на «Кашинском хороводе» бабушки передают внукам навыки народных ремёсел, а на «НаКартошку» семьи вместе готовят блюда национальной кухни.

Третий метод – анализ статистических данных мониторинга. Использовались данные Государственной системы мониторинга межнациональных и межконфессиональных отношений, результаты опросов общественного мнения, показатели «Культурного барометра». Эти данные позволили оценить динамику межнациональных отношений в округе и косвенно – эффективность воспитательного воздействия проектов.

Сочетание трёх методов – анализ документов, наблюдение, статистика – обеспечивает триангуляцию данных. Документы показывают заявленные цели и официальные результаты; наблюдение – реальную практику; статистика – динамику на уровне округа. Совпадение данных из разных источников усиливает достоверность выводов.

Отдельно стоит сказать об интерпретации педагогических эффектов. Мы не измеряли их напрямую – это было бы некорректно без специально разработанного инструментария. Вместо этого мы использовали систему критериев, выделенных в педагогических исследованиях [7]: когнитивный (знание культур и традиций), мотивационно-ценностный (личностное принятие ценностей), эмоционально-волевой

(эмпатия), поведенческий (участие в совместной деятельности). Наличие этих критериев в программах проектов и в отчётах об их реализации рассматривалось как свидетельство педагогической направленности практики. Такой подход не претендует на строгую квантификацию, но позволяет содержательно интерпретировать управленческие эффекты в педагогических терминах.

Кейс-стади не претендует на статистическую репрезентативность. Выводы относятся к конкретному случаю – Богдановичскому городскому округу – и могут быть экстраполированы на другие территории лишь с учётом их специфики. Мы осознаём это ограничение и не стремимся к универсальным обобщениям. Задача иная: показать, как в конкретных условиях управленческий механизм приобретает педагогическое значение, и предложить рамку для анализа аналогичных практик.

Второе ограничение связано с тем, что педагогические эффекты оценивались косвенно – через анализ документов и наблюдение. Прямые измерения (тесты, опросники) не проводились. Это связано с тем, что исследование не ставило целью измерение индивидуальных изменений; его фокус – на уровне муниципальной политики. Для оценки индивидуальных эффектов потребовалось бы отдельное лонгитюдное исследование.

Результаты. Портфель проектов как педагогический механизм. Портфель проектов Богдановичского городского округа формировался не как набор мероприятий, а как система, в которой каждый проект решает свою задачу и одновременно работает на общую цель – сохранение культурного многообразия и укрепление межнационального согласия. Именно эта системность отличает портфель от простой совокупности событий. Проекты различаются по масштабу, уровню и формату, но связаны единой логикой: от семейного гуляния до международного телемоста.

Состав портфеля и его педагогические характеристики представлены в таблице 1. Мы включили в неё только те проекты, которые соответствуют критериям, обозначенным в разделе «Материалы и методы»: наличие педагогической составляющей, регулярность, документированность.

Таблица 1

Проекты портфеля и их педагогические характеристики

Проект	Год начала	Масштаб	Целевая аудитория	Педагогическая направленность
«Кашинский хоровод»	2004	Муниципальный	Семьи, дети, мастера	Семейные ценности, народные традиции, преемственность ремёсел
«Очаг»	2019	Межрегиональный	Дети, молодёжь, семьи	Этнокультурное просвещение, диалог культур, музейная педагогика
«Рождество объединяет»	2020	Международный	Творческие коллективы, семьи	Межкультурная коммуникация, духовные традиции, цифровое взаимодействие
«НаКартошку»	2023	Окружной	Молодёжь, семьи, дошкольники	Гастрономические традиции, межпоколенческий диалог, профориентация

Источник – составлено автором на основе анализа документов и отчётов о реализации проектов.

Данные таблицы 1 показывают: портфель охватывает разные возрастные группы и разные форматы воспитательного воздействия. «Кашинский хоровод» работает преимущественно с семейными ценностями и ремёслами, «Очаг» – с музейной педагогикой и этнокультурным просвещением, «Рождество объединяет» – с межкультурной коммуникацией, «НаКартошку» – с гастрономическими традициями и профориентацией. Такое распределение не случайно: оно отражает стремление охватить разные каналы передачи культурного опыта.

Педагогические эффекты: четыре критерия

Для интерпретации эффектов мы использовали систему критериев, выделенных в педагогических исследованиях [7]: когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоционально-волевой и поведенческий. Эти критерии не были изначально заложены в программы проектов – они применялись нами как аналитическая рамка. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Педагогические эффекты проектов портфеля по критериям

Критерий	Содержание	Проявления в проектах портфеля

Когнитивный	Знание культур, традиций, языков народов России	Выставки к юбилеям Башкортостана и Татарстана, показ анимационного фильма по башкирскому эпосу «Урал-батыр», планшетная выставка «Казачество на государевой службе»
Мотивационно-ценностный	Личностное принятие ценностей семьи, родины, сотрудничества	Чествование почётных супружеских пар на «Кашинском хороводе», свадебный обряд в национальном стиле, семейные гастрономические практики на «НаКартошку»
Эмоционально-волевой	Развитие эмпатии, способности к сопереживанию	Фестиваль дружбы народов Урала, межкультурная спартакиада, «Кросс наций», совместные мастер-классы
Поведенческий	Участие в совместной деятельности, волонтёрство	Конкурсы подворий, ярмарка мастеров (около 40 участников), работа студентов Богдановичского политехникума на «НаКартошку»

Источник: составлено автором на основе анализа программ и отчётов о реализации проектов.

Комментарий к таблице 2 требует пояснения. Мы не измеряли выраженность критериев количественно – это было бы некорректно без специального инструментария. Речь идёт о наличии педагогических проявлений в содержании проектов. И здесь обнаруживается важная особенность: проекты портфеля работают не на один, а на несколько критериев одновременно. «Кашинский хоровод», например, сочетает когнитивный компонент (знакомство с ремёслами) с мотивационно-ценностным (чествование семей) и поведенческим (участие в мастер-классах). Именно это сочетание, на наш взгляд, и обеспечивает воспитательный эффект.

Динамика вовлечённости

Количественные данные позволяют увидеть, как менялась вовлечённость участников. В таблице 3 приведены данные по трём проектам за разные годы.

Таблица 3

Динамика вовлечённости участников в проекты портфеля

Проект	Период	Участники	География	Примечание
«Кашинский хоровод»	2020	223 мастера	12 регионов России, ДНР, Кипр	Онлайн-формат
«Кашинский хоровод»	2024–2025	Более 100 мастеров ежегодно	Свердловская область и регионы России	Очный формат, финалист Russian Event Awards

«Очаг»	2019–2026	Более 6 000 человек	Свердловская область, регионы России	Из них более 4 000 – дети и молодёжь
«Рождество объединяет»	2020	600 участников	25 муниципалитетов, 13 регионов, 4 страны	Возраст от 4 до 80 лет
«НаКартошку»	2023	Первый фестиваль	Богдановичский округ	–
«НаКартошку»	2026	Более 10 национальных подворий	Окружной масштаб	Премия Russian Event Awards 2025

Источник: составлено автором на основе отчётов о реализации проектов.

Что показывает таблица 3? Во-первых, проекты портфеля демонстрируют устойчивую динамику: «Кашинский хоровод» за двадцать лет прошёл путь от локального гуляния до финалиста профессиональной премии. Во-вторых, география расширяется: от муниципального уровня до международного. В-третьих, и это самое важное для нас, в проектах растёт доля детей и молодёжи. В «Очаге» она составляет более двух третей участников. Это не случайный показатель – он отражает целевую установку портфеля на работу с подрастающим поколением.

Согласование ценностных ориентиров: косвенные свидетельства

Прямых измерений согласованности ценностей мы не проводили. Однако анализ документов и наблюдение позволили зафиксировать косвенные свидетельства того, что портфель проектов работает как механизм согласования. Речь идёт о трёх проявлениях.

Первое – совпадение ценностных приоритетов в программах разных проектов. В «Кашинском хороводе» это семья, любовь, верность; в «Очаге» – род, династия, память; в «НаКартошку» – семья, труд, гостеприимство; в «Рождестве объединяет» – духовные традиции, мир, согласие. Разные форматы, но общий ценностный вектор.

Второе – участие одних и тех же партнёров в разных проектах. Национально-культурные объединения, религиозные организации, образовательные учреждения участвуют не в одном, а в нескольких проектах портфеля. Это создаёт эффект накопления: партнёры не просто участвуют, а накапливают опыт совместной работы, что укрепляет доверие и согласованность.

Третье – появление новых форматов на стыке проектов. В 2026 году в рамках «Кашинского хоровода» впервые прошёл фестиваль народной культуры и семейных

традиций – проект, победивший в грантовом конкурсе Президентского фонда культурных инициатив. Этот формат возник не на пустом месте: он вырос из логики портфеля, объединив семейную направленность «Кашинского хоровода» с просветительской направленностью «Очага».

Управление рисками как педагогическая задача

Отдельный результат связан с управлением рисками. В портфеле выделены три основных риска, и каждый из них имеет педагогическое измерение.

Первый риск – попытки перебить позитивную информационную повестку. Мероприятия по управлению риском включают наполнение местных СМИ материалами о мультикультурности и блокирование экстремистских высказываний. Педагогический аспект здесь очевиден: речь идёт о формировании устойчивости к деструктивным влияниям.

Второй риск – устаревание форматов. Ответом становится постоянная апробация новых форматов и запуск новых проектов. Это не просто управленческая реакция, а педагогическая: работа с молодёжью требует обновления языка и форм.

Третий риск – отток молодых и креативных членов команды. Управление риском включает развитие партнёрской сети и расширение состава команды. Здесь педагогическое измерение связано с преемственностью: сохранение команды – это сохранение опыта и традиций.

Обсуждение. Проведённый анализ позволяет утверждать: портфель проектов в Богдановичском городском округе функционирует не только как управленческий инструмент, но и как педагогический механизм. Это утверждение требует пояснения, поскольку в управленческой литературе портфельный подход традиционно описывается через экономические категории – эффективность распределения ресурсов, синергия проектов, управление рисками [9; 10]. Наши данные показывают, что эти категории не исчерпывают содержания портфеля. Проекты, объединённые в портфель, создают то, что можно назвать воспитательным пространством: они не просто

информируют о культурах, а вовлекают участников в совместную деятельность, формируют опыт взаимодействия и передают ценности.

Этот вывод уточняет позицию О. В. Пивоваровой [5] о том, что эффективность проектного подхода зависит от встроенности в стратегию развития территории. Наши данные позволяют добавить: встроенность может быть не только организационной, но и ценностной. Портфель Богдановича работает потому, что все проекты разделяют общий ценностный вектор – семья, родина, сотрудничество. Без этого вектора портфель распался бы на совокупность разрозненных мероприятий.

Согласование ценностных ориентиров: подтверждение и уточнение

Второй результат связан с согласованием ценностных ориентиров. Мы использовали это понятие, опираясь на работу М. А. Санникова [7], где оно определено как динамический педагогический процесс, включающий диалог, совместную деятельность и интеграцию воспитательных стратегий. Наши данные подтверждают это определение, но с важным уточнением: согласование может происходить не только на уровне отдельной образовательной организации или прихода, но и на уровне муниципальной политики.

Это уточнение имеет значение для педагогической теории. Если Санников анализирует согласование как взаимодействие семьи и школы, то наш случай показывает, что третьим участником может выступать муниципалитет – через портфель проектов. Муниципалитет не заменяет семью или школу, а создаёт рамку, в которой их взаимодействие становится возможным и устойчивым. Именно эту рамку мы и называем педагогическим механизмом.

Заслуживает внимания и другое: в нашем случае согласование происходит не через прямые педагогические воздействия, а через совместную деятельность. На «Кашинском хороводе» семьи участвуют в мастер-классах, на «НаКартошку» – готовят блюда национальной кухни, на «Рождестве объединяет» – общаются через телемост. Ценности передаются не через наставления, а через опыт. Это согласуется с выводами Т. И. Березиной с соавторами [16] о том, что нравственность не может быть

сформирована исключительно внешним воздействием – она базируется на автономии личности и синергии собственных усилий.

Межинституциональное взаимодействие: от конфликтов к партнёрству

Третий результат касается межинституционального взаимодействия. М. А. Санников [6] выделяет три типа латентных конфликтов – ценностный, ресурсный и статусный – и показывает, что они затрудняют взаимодействие семьи, школы и церкви. Наши данные позволяют увидеть иную картину: в Богдановиче эти конфликты если не сняты, то смягчены. Партнёрская сеть включает более 30 организаций, среди которых национально-культурные объединения, религиозные организации, образовательные учреждения, учреждения культуры и спорта. Конфликтов на национальной и религиозной почве в округе не зафиксировано.

Чем объясняется это различие? На наш взгляд, дело в наличии координирующего центра – Консультативного совета по взаимодействию с национальными и религиозными объединениями. Совет выполняет функцию, которую Санников описывает как «проектный офис»: он согласует планы, распределяет роли, обеспечивает коммуникацию. Без такого центра взаимодействие оставалось бы фрагментарным.

Это не означает, что конфликты исчезли полностью. Наши данные не позволяют утверждать, что ценностные, ресурсные и статусные противоречия отсутствуют. Скорее, они не проявляются в открытой форме, поскольку институционализированы каналы их обсуждения. Это уточняет позицию Санникова: конфликты могут быть не устранены, а переведены в управляемое русло.

Возрастная и территориальная специфика

Анализ выявил особенности, которые требуют отдельного обсуждения. В проектах портфеля наблюдается разная динамика для разных возрастных групп. «Кашинский хоровод» ориентирован преимущественно на семейное участие, «Очаг» –

на детей и молодёжь, «НаКартошку» – на молодёжь и дошкольников. Такое распределение не случайно: оно отражает понимание того, что педагогическое воздействие должно учитывать возрастные особенности.

Это соотносится с выводами М. А. Санникова [7] о поэтапности интериоризации ценностей: у младших школьников преобладает когнитивный уровень, у подростков – мотивационно-ценностный, у старших – эмоционально-волевой и поведенческий. Проекты портфеля, хотя и не выстраивались по этой логике изначально, фактически ей соответствуют. «Кашинский хоровод» с его семейными мастер-классами работает на когнитивном и мотивационном уровнях; «НаКартошку» с его конкурсами подворий и профориентационными элементами – на поведенческом.

Территориальная специфика выражена слабее, поскольку Богданович – городской округ с компактной территорией. Однако и здесь есть нюанс: близость мегаполиса (Екатеринбург в 99 км) создаёт риск оттока молодёжи. Этот риск осознаётся и учитывается в управлении портфелем – через обновление форматов и расширение партнёрской сети.

Новизна проведённого исследования состоит в нескольких моментах.

Во-первых, впервые портфель проектов в сфере этнокультурного развития муниципального округа рассмотрен не только как управленческий, но и как педагогический механизм. Это позволяет увидеть в управленческой практике воспитательное содержание, которое обычно остаётся за рамками анализа.

Во-вторых, понятие «согласование ценностных ориентиров», разработанное применительно к взаимодействию семьи и школы [7], распространено на уровень муниципальной политики. Показано, что муниципалитет может выступать субъектом согласования, создавая рамку для взаимодействия других институтов.

В-третьих, выявлены условия, при которых управленческая практика приобретает педагогическое значение: наличие общего ценностного вектора, координирующего центра, партнёрской сети и ориентации на совместную деятельность. Эти условия не выводятся из управленческой логики – они имеют педагогическую природу.

В-четвёртых, предложена система критериев для интерпретации педагогических эффектов муниципальных проектов: когнитивный, мотивационно-ценностный,

эмоционально-волевой и поведенческий. Эта система может применяться для анализа аналогичных практик в других территориях.

Теоретическая значимость работы связана с уточнением понятия «педагогический механизм» применительно к муниципальному управлению. Мы показали, что механизм – это не просто совокупность методов и средств, а устойчивая конфигурация взаимодействия, обеспечивающая согласование ценностей. Это уточнение может быть использовано в дальнейших исследованиях воспитательных систем.

Практическая значимость состоит в том, что описанная модель может быть тиражирована. Мы выделили четыре условия, при которых портфель проектов становится педагогическим механизмом: общий ценностный вектор, координирующий центр, широкая партнёрская сеть, ориентация на совместную деятельность. Эти условия могут быть использованы органами управления образованием и культуры при разработке аналогичных программ.

Отдельно стоит сказать о системе критериев. Она позволяет оценивать педагогические эффекты муниципальных проектов без специального инструментария – через анализ документов и наблюдение. Это делает её доступной для практиков.

Ограничения исследования мы уже обозначили в разделе «Материалы и методы». Здесь добавим несколько моментов, связанных с интерпретацией.

Первое. Мы анализировали педагогические эффекты косвенно – через документы и наблюдение. Это не позволяет утверждать, что эффекты носят устойчивый характер. Возможно, мы фиксируем не результат, а намерение. Для проверки устойчивости потребовалось бы лонгитюдное исследование с прямыми измерениями.

Второе. Кейс-стади не претендует на репрезентативность. Богданович – успешный случай, но успешность может быть связана с уникальными обстоятельствами: личностью руководителя, составом команды, историей территории. Экстраполяция выводов на другие территории требует осторожности.

Третье. Мы не проводили сравнения с контрольной группой – другим муниципалитетом, где портфель проектов отсутствует или работает иначе. Такое сравнение усилило бы выводы, но потребовало бы дополнительных данных.

На наш взгляд, эти ограничения не снижают ценности работы. Они обозначают границы, в которых выводы сохраняют силу. Кейс-стади ценен не статистической репрезентативностью, а глубиной описания и возможностью увидеть то, что не видно в массовых исследованиях.

Обсуждение было бы неполным без указания на вопросы, которые остались открытыми. Первый из них: как соотносятся педагогические эффекты портфеля с индивидуальными изменениями участников? Мы фиксировали проявления на уровне проектов, но не отслеживали, что происходит с конкретным ребёнком или семьёй. Второй вопрос: как долго сохраняется эффект? Проекты проводятся ежегодно, но что происходит между ними? Третий вопрос: какие механизмы обеспечивают согласование ценностей – только организационные или также эмоциональные, связанные с личными отношениями участников?

Эти вопросы обозначают перспективы дальнейших исследований. Мы видим их в расширении географии, включении лонгитюдных измерений и сравнении разных муниципальных моделей.

Заключение. Проведённое исследование позволяет сформулировать несколько выводов, значимых как для педагогической теории, так и для практики муниципального управления.

Первый вывод носит теоретический характер. Портфель проектов в сфере этнокультурного развития может рассматриваться как педагогический механизм – не метафорически, а содержательно. Механизм этот работает не через прямые воспитательные воздействия, а через создание устойчивой рамки, в которой взаимодействие семьи, школы, учреждений культуры и национально-культурных объединений приобретает согласованный характер. Рамка задаётся общим ценностным вектором, координирующим центром и широкой партнёрской сетью. Без этих условий портфель остаётся совокупностью мероприятий, с ними – становится воспитательным пространством.

Второй вывод касается понятия «согласование ценностных ориентиров». Наши данные показывают, что согласование может происходить не только на уровне отдельной образовательной организации, но и на уровне муниципальной политики.

Муниципалитет в этом случае выступает не заменой семьи или школы, а субъектом, создающим условия для их взаимодействия. Это уточняет существующие представления о субъектности в педагогике взаимодействия.

Третий вывод – эмпирический. Анализ четырёх проектов портфеля позволил зафиксировать педагогические проявления по всем четырём критериям: когнитивному, мотивационно-ценностному, эмоционально-волевому и поведенческому. Проекты работают не на один, а на несколько критериев одновременно, что усиливает воспитательный эффект. Динамика вовлечённости участников – от локального гуляния до международного телемоста – свидетельствует об устойчивости практики и её способности к развитию.

Практические рекомендации адресованы трём группам. Органам управления образованием и культурой муниципалитетов предлагается рассмотреть портфельный подход как инструмент не только организационной, но и воспитательной политики. Для этого необходимо создать координирующий центр, определить общий ценностный вектор и обеспечить широкое партнёрское участие. Педагогам и специалистам учреждений культуры рекомендуется включать в программы проектов явные педагогические цели – это позволит фиксировать эффекты не только по охвату, но и по содержанию. Национально-культурным объединениям и религиозным организациям – участвовать не в одном, а в нескольких проектах портфеля, что создаёт эффект накопления опыта и укрепляет доверие между партнёрами.

Отдельно стоит сказать о системе критериев, предложенной в работе. Она не требует специального инструментария и может применяться практиками для самооценки проектов. Когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоционально-волевой и поведенческий критерии – это не жёсткая схема, а рамка, которую можно адаптировать под конкретные условия.

Дальнейшие исследования видятся в нескольких направлениях. Первое – лонгитюдные измерения, которые позволили бы отследить, сохраняется ли педагогический эффект между проектами и как он накапливается. Второе – сравнительный анализ разных муниципальных моделей: что происходит там, где портфель отсутствует или работает иначе. Третье – изучение механизмов согласования

на уровне отдельных участников: какие именно отношения, практики и события обеспечивают принятие ценностей. Ответы на эти вопросы позволят перейти от описания успешных практик к их теоретическому осмыслению.

Литература и информационные источники

1. Бушин С.В., Белоусова А.А., Шухат П.А. Развитие применения проектного подхода в деятельности органов муниципального управления // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 4 (29). С. 5–13. https://elibrary.ru/ztknep

Bushin S.V., Belousova A.A., Shukhat P.A. (2019). Development of the application of the project approach in the activities of municipal government bodies. *Munitsipalitet: ekonomika i upravlenie = Municipality: Economics and Management*, no. 4 (29), pp. 5-13. (In Russ.) https://elibrary.ru/ztknep

2. Болотова К.Р., Грошева Н.Б. Создание проектного офиса как инструмента реализации инновационных проектов // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 2 (2). С. 3–5. https://elibrary.ru/vlyunp

Bolotova K.R., Grosheva N.B. (2015). Creation of a project office as a tool for implementing innovative projects. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii = Business Education in the Knowledge Economy*, no. 2 (2), pp. 3-5. (In Russ.) https://elibrary.ru/vlyunp

3. Голощапова Т.В. Проектный подход в государственном и муниципальном управлении: принципы и эффективность внедрения // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 505–510. https://elibrary.ru/ipyfyj

Goloshchapova T.V. (2024). The project approach in state and municipal administration: principles and effectiveness of implementation. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural and Humanitarian Research*, no. 3 (53), pp. 505-510. (In Russ.) https://elibrary.ru/ipyfyj

4. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26РАУ). URL: https://pnzreg.ru/project-office/New%20Folder/Методические+рекомендации+по+внедрению+проектного+управления+в+органах+исполнительной+власти.pdf (дата обращения: 08.09.2026)

Methodological recommendations for the introduction of project management in executive authorities (approved by the order of the Ministry of Economic Development of Russia of 14 April 2014 No. 26RAU). (In Russ.) URL: https://pnzreg.ru/project-office/New%20Folder/Методические+рекомендации+по+внедрению+проектного+управления+в+органах+исполнительной+власти.pdf (accessed: 08.09.2026)

5. Пивоварова О.В. Инструментарий управления реализацией стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 6. С. 3775–3788. https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123147, https://elibrary.ru/elanqc

Pivovarova O.V. (2025). Tools for managing the implementation of the strategy of socio-economic development of a municipal formation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law*, vol. 15, no. 6, pp. 3775-3788. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123147, https://elibrary.ru/elanqc

6. Санников М.А. Межинституциональное взаимодействие в духовно-нравственном воспитании детей: проблемы и опыт воскресных школ Удмуртской Республики // Интеграция образования. 2026. Т. 30. № 1 (122). С. 133–157. https://doi.org/10.15507/1991-9468.030.202601.133-157, https://elibrary.ru/lcgcca

Sannikov M.A. (2026). Interinstitutional interaction in the spiritual and moral education of children: problems and experience of Sunday schools of the Udmurt Republic. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*, vol. 30, no. 1 (122), pp. 133-157. (In Russ.) https://doi.org/10.15507/1991-9468.030.202601.133-157, https://elibrary.ru/lcgcca

7. Санников М.А. Семья и воскресная школа: согласование ценностных ориентиров в духовно-нравственном воспитании подростков // Известия Российской академии образования. 2026. № 1 (73). С. 120–140. https://elibrary.ru/zkedrl
Sannikov M.A. (2026). Family and Sunday school: coordination of value orientations in the spiritual and moral education of adolescents. *Izvestiya Rossiiskoi akademii obrazovaniya = Izvestia of the Russian Academy of Education*, no. 1 (73), pp. 120-140. (In Russ.) https://elibrary.ru/zkedrl
8. Шулепов Е.Б., Задумкин К.А., Щербакова А.А. К вопросу использования проектного подхода в стратегическом управлении крупным городом // Проблемы развития территории. 2020. № 2 (106). С. 19–33. https://doi.org/10.15838/ptd.2020.2.106.2, https://elibrary.ru/jehjie
Shulepov E.B., Zadumkin K.A., Shcherbakova A.A. (2020). On the use of the project approach in the strategic management of a large city. *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*, no. 2 (106), pp. 19-33. (In Russ.) https://doi.org/10.15838/ptd.2020.2.106.2, https://elibrary.ru/jehjie
9. OECD (2022). *Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation: A Strategic Portfolio Approach*. OECD Public Governance Reviews. Paris, OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/052b06b7-en
10. Ongaro E., Parker S. (2025). The contribution of project management to public management: Developing conceptual linkages. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 38, no. 7, pp. 847-871. https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2024-0382

GRNTI 14.01.00+14.39.00+14.25.00
UDC 37.018.1+373.5+351.85
VAK 5.8.1.

Neyfeld Oleg P. ✉
Candidate of Economic Sciences, Head of the Municipal Formation
Administration of the Bogdanovich Municipal District
Bogdanovich, Russia
✉ *E-mail: Kovtunova info@mail.ru*

THE PROJECT PORTFOLIO AS A PEDAGOGICAL MECHANISM FOR COORDINATING VALUE ORIENTATIONS IN THE ETHNOCULTURAL DEVELOPMENT OF A MUNICIPAL DISTRICT

Abstract. Municipal projects in the sphere of ethnocultural development are often implemented in a fragmented manner: each event has its own goal and audience, yet no stable connection emerges between them. As a result, the educational effect remains local, and the values transmitted through individual events do not add up to an integral system. The problem addressed by this study lies in the contradiction between the presence of numerous successful ethnocultural initiatives and the absence of a managerial mechanism ensuring their pedagogical coherence. The aim of the work is to substantiate the pedagogical potential of project portfolio management in the ethnocultural development of a municipal district. The material draws on the practice of the Bogdanovich urban district of Sverdlovsk Oblast, which has been implementing the cultural diversity preservation programme "Bogdanovich. Mesto_gde_Vmeste" since 2020. The study is designed as a case study employing document analysis, participant observation, and data from interethnic relations monitoring; pedagogical effects were interpreted through four criteria – cognitive, motivational-value,

emotional-volitional, and behavioural. The analysis of four portfolio projects – "Kashinsky Khorovod," "Ochag," "Christmas Unites," and "NaKartoshku" – showed that the projects work not on one but on several criteria simultaneously. In "Ochag," out of more than 6,000 participants, over 4,000 are children and youth; "Christmas Unites" brought together 600 people aged 4 to 80 from 25 municipalities, 13 regions of Russia, and four countries; "NaKartoshku" has grown into a district festival with more than ten national farmsteads. The study identifies the conditions under which managerial practice acquires pedagogical significance: a shared value vector, a coordinating centre, a broad partnership network, and a focus on joint activity. The findings refine the concept of value orientation coordination, extending it to the level of municipal policy, and allow the project portfolio to be regarded as a pedagogical mechanism rather than merely a resource allocation tool.

Keywords: municipal governance, ethnocultural development, project portfolio, pedagogical mechanism, coordination of value orientations, interinstitutional interaction, educational space, continuity of generations, interethnic accord, family values, folk traditions, educational system.