

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНЫХ
СЕЛЬСКИХ ШКОЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
СИТУАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД
СТАРЫЙ ОСКОЛЬ»)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»**

3 курса группы 09001680

Владимирцевой Ирины Александровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
ст. преподаватель кафедры
социальных технологий
НИУ «БелГУ» Давтян Д.В.

Рецензент
Директор муниципального
бюджетного
общеобразовательного учреждения
«Основная общеобразовательная
Тереховская школа»
Петрова Л.Н.

Белгород 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИТУАЦИИ	15
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ (НА МАТЕРИАЛАХ ООШ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)	34
РАЗДЕЛ III. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ МБОУ «ТЕРЕХОВСКАЯ ООШ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Система совершенствования управления сельской малокомплектной школой в настоящее время занимает важное место в сфере образования. Само существование малокомплектной школы порождено социально-экономическими проблемами села, связано с его прошлым и будущим, содержит ряд специфических проблем. В последние годы выявлено существенное сокращение численности населения на селе. Значит, будет уменьшаться и число школ с малой наполняемостью.

Социально-экономические преобразования в России начала 90-х годов XX повлекли за собой глобальные изменения во всех сферах жизни страны. В связи с перераспределением полномочий между центром и периферией, введением элементов рыночного хозяйства на территории России сформировались определенные региональные комплексы.

Регионализация, происходящая в сфере экономики, геополитики, затронула и образовательные процессы, так как образование является неотъемлемой частью общественного развития и культуры.

Становление России как передовой цивилизованной страны невозможно без развитого аграрного сектора, ведущая роль в создании которого принадлежит нынешним выпускникам сельских школ.

Современная жизнь предъявляет к ним качественно иные требования. Она определяет необходимость быть конкурентоспособными на рынке труда, обладать высокой профессиональной мобильностью, большой социальной ответственностью, способностью принимать важные самостоятельные решения экономического, юридического и нравственного характера.

Сельская школа в силу исторических традиций ее становления и развития, зависимости от производственной, социальной инфраструктуры села, особенностей сельской среды в российском обществе всегда занимала особое место.

Для России, где две трети общеобразовательных учреждений расположены в сельской местности, особое значение имеет модернизация образовательной системы на селе, преодоление ряда противоречий в ней.

Стало очевидным несоответствие целей, задач, содержания образования, организации деятельности сельской школы потребностям изменившейся социально-экономической ситуации в обществе.

Изменения, нововведения, происходящие сегодня в школе, не имеют под собой теоретической базы и нуждаются в фундаментальной научной поддержке, адекватной этим изменениям. Все это актуализирует проблему поиска новых принципов организации деятельности сельской школы, новых форм более интенсивного взаимодействия со средой, использования педагогических ресурсов социального окружения, внедрения инновационных моделей образовательных учреждений села.

Возрастание роли сельской школы в экономической, социальной жизни общества, в обеспечении психологической, социально-профессиональной готовности ее выпускников к реформированию аграрного сектора актуализирует задачу ориентации образования и воспитания на формирование у учащихся личностных качеств, ценностных ориентаций, социально значимых знаний, отвечающих динамичным изменениям социума.

Экономические и социальные последствия ликвидации малокомплектных школ в ряде случаев привели к исчезновению целых деревень. Таким образом, малокомплектная сельская школа является своеобразным селообразующим фактором. Социально-структурные, общественно-идеологические факторы заключаются в том, что состояние и уровень работы сельской малокомплектной школы существенно влияют на социальное развитие села, закрепление молодежи, решение демографических проблем в деревне, повышение культурного и профессионального уровня сельского населения.

В результате перед малокомплектной школой поставлена задача создания условий для обеспечения качественного и доступного образования независимо

от места проживания, создание равных возможностей для обучения, воспитания и развития, социальной защиты детей дошкольного возраста, обучающихся, молодежи села. Требуются новые подходы к сохранению и развитию, эффективному использованию базы сельских школ.

В целях повышения эффективности управления следует осуществлять непрерывное наблюдение и анализ складывающейся в муниципальном образовании ситуации, диагностику и прогнозирование развития социальных отношений и процессов. Анализ управления образованием необходимо проводить с позиции социологии, что предполагает не только определение сущности, но и исследование основных тенденций, проблем развития для разработки управленческих решений по его совершенствованию.

Муниципальные образования Белгородской области отличаются успешностью реализации государственных программ в сфере образования. Кроме того, в регионе накоплен значительный опыт управления развитием основного и общего образования. В условиях текущих преобразований и возникновения принципиально новых проблемных зон в системе общего образования, для эффективного управления этой сферой считаем необходимым проведение комплексного анализа практики применения различных управленческих технологий, структурирование и обобщение опыта и представление практически ориентированных рекомендаций, направленных на создание проектировочного подхода и мышления, знаний и умений организовывать и осуществлять проектировочную деятельность адекватно сложившейся социально-культурной ситуации в сельской малокомплектной школе.

Степень изученности темы. В педагогической литературе проблемы сельской школы рассматривались в разных аспектах: с точки зрения сельской социально-педагогической среды (М.П. Гурьянова)¹; вариативности в

¹ Гурьянова М. П. Социальный педагог в сельской России / ФГНУ «Институт социальной педагогики» РАО. Москва: Современное образование, 2014. С. 248.

организации сельской школы (А.М. Цирульников)¹; воспитательной системы (Л.И. Новикова, М.И. Шилова)²; дидактической, методической системы начальной и основной школы (М.И. Зайкин, Г.Ф. Суворова)³; организации учебно-воспитательного процесса в малокомплектной, малочисленной школе (М.И. Зайкин, Н.А. Морозова, Е.Г.Осовский, С.А. Рогачев, Г.И. Саранцев, Е.В.Щербакова)⁴; содержания, форм трудового обучения и воспитания (А.Д. Алферов, А.Е. Кондратенков)⁵; развития сельской школы (П.П. Пивненко, А.М. Цирульников)⁶; подготовки педагогических кадров (А.Н. Чалов)⁷ и т.д.

В научной литературе последнего времени появилось достаточно много работ, в которых рассматривается управление системой образования в целом. Российский ученый А.П. Егоршин провел анализ российского образования за период с 1990 по 2014 годы, и разработал сценарии развития образования в зависимости от будущего состояния экономики и рынка труда России на период до 2025 года⁸. Также рассматривали направления модернизации и прогнозировали развитие системы образования Н.О. Аблязова и И.Е. Гуськова⁹.

Сущность системного подхода к управлению образованием раскрыта в работах С.Н. Братановского и В.Н. Никитенко¹⁰. Институциональный анализ

¹ Цирульников А. М. Модернизация школы. Социокультурная альтернатива. М., 2013. С. 34 - 35.

² Новикова Л.И. Педагогика воспитания: Избранные педагогические труды /Под ред. Н.Л.Селивановой, А.В. Мудрика. М., 2013. С. 93-104.

³ Суворова Г. Ф. Сельская школа: новое в содержании образования // Педагогика. 1996. № 6. С. 6-13; Зайкин М.И. Сельская школа: модернизация содержания образования// Сельская школа. 2014. № 2. С. 3-6.

⁴ Щербакова Е. В. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2015. – С. 107-109.

⁵ Алферов А.Д. Развитие на пути духовности // Психология развития школьников. Ростов н/Д., 2000. С. 319-366; Кондратенков А.Е. Система трудового воспитания в сельской школе. (Некоторые выводы из анализа опыта) // Трудовое воспитание. М., 1974. С. 84-107.

⁶ Цирульников А.М. Модернизация образования: история и современность. Социокультурная альтернатива // Известия Российской академии образования. 2013. № 3. С. 37-47.

⁷ Чалов А.Н. Подготовка педагогических кадров для села. Ростов н/Д., 1978. С. 87.

⁸ Егоршин А.П. Управление российским образованием. Нижний Новгород, 2014. С. 204.

⁹ Аблязова Н.О., Гуськова И.Е. Менеджмент образования. М., 2015.С. 302.

¹⁰ Братановский С.Н. Системный анализ образовательной деятельности в России. Саратов, 2013; Никитенко В.Н. Управление образовательными системами. Биробиджан, 2014. С.41.

проблем образования потребовали привлечения работ по социологии образования, таких авторов, как Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина¹.

Проблема применения проектного менеджмента в управлении образовательной организации исследуется в работах В.Л. Виноградовой, В.Н. Виноградова, Л.С. Киселевой, С.В. Кузнецовой, В.С. Лазарева, О.Г. Прикота и др.²

Несмотря на достаточно обширное количество публикаций, современная система образования и ее социально-управленческая составляющая сталкивается с объективными трудностями, порожденными противоречиями образования как социального института, деформированностью отношений сферы образования с обществом и государством. Кроме того, значительная часть литературы, посвященной управлению образованием, направлена, в большинстве случаев, на анализ качества обучения и предложении технологий по его повышению, которые в основном несут педагогический характер.

На основе представления об актуальности темы и степени ее научной разработанности можно сформулировать **проблему** магистерского исследования. Она заключается в противоречии между необходимостью создания благоприятных условий для совершенствования управления сельской малокомплектной школой и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по внедрению технологий проектного управления развитием образовательного учреждения.

В качестве основной **гипотезы** исследования выступает предположение о том, что в связи с трансформацией системы образования, развитием новых

¹ Зборовский Г.Е. Социология образования. 2-е издание. Екатеринбург, 2013; Шуклина Е.А. Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования. 2013. №4. С. 112-116.

² Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. 2013. №4(33); Киселева Л.С. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения. М., 2016 С. 41; Кузнецова С.В. Проектирование развития ДОУ. М., 2015 С. 12; Лазарев В.С. Разработка программы развития школы: методические рекомендации. Сургут, 2016 С. 118; Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. СПб., 2013. С. 58.

подходов и методов управления школами в современной образовательной среде, сельские малокомплектные школы сталкиваются с рядом проблем (недостаток ресурсов, проблемы информационного и материально-технического обеспечения и т.д.). Нововведения, происходящие сегодня в школе нуждаются в фундаментальной научной поддержке, адекватной этим изменениям, поиске новых, эффективных методов управления образовательными учреждениями.

Объектом исследования является проектное управление в сфере образования муниципального уровня.

Предметом - механизм проектного управления развитием малокомплектной сельской школы в современной образовательной ситуации.

Цель магистерской диссертации - внедрение проектного управления развитием сельской малокомплектной школой в Старооскольском городском округе.

Достижение цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы управления развитием малокомплектной сельской школы в современной образовательной ситуации.
2. Проанализировать практику управления развитием малокомплектных сельских школ в Старооскольском городском округе.
3. Предложить мероприятия по внедрению проектного управления развитием малокомплектной сельской школы МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа.

Теоретико-методологическая основу исследования составляет сравнительный анализ, позволяющий определить сходства и различия между способами организации процесса управления системой среднего общего образования (С.Н. Братановский, Н.В. Медведева)¹.

¹ Братановский С.Н. Системный анализ образовательной деятельности в России. Саратов, 2011. С. 37; Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автореф. дис. канд. социол. наук, М., 2010.

В процессе выполнения работы были использованы такие **методы**, как сравнительный, анализ и синтез, наблюдение, качественный анализ нормативно-правовых документов, структурно-функциональный.

Эмпирическую базу исследования составили:

- Конституция Российской Федерации¹;
- федеральные нормативно-правовые акты², региональные нормативно-правовые акты в сфере образования и муниципальные правовые акты³;
- статистические данные, характеризующие основные тенденции в сфере образования Белгородской области, материалы МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа⁴;
- результаты авторского исследования «Проектное управление развитием малокомплектной сельской школы: сущность и механизмы реализации», в ходе которого были опрошены администрация и учителя городских школ (N=70) и администрация и учителя сельских малокомплектных школ Старооскольского городского округа (N=20).(N= 90).

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

Научная новизна исследования:

¹ Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. Ст. 43// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ Об утверждении административного регламента департамента образования, культуры и молодежной политики Белгородской области предоставления государственной услуги по лицензированию образовательной деятельности: Постановление Правительства Белгородской области от 1 октября 2012 г. № 389-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении правовых актов управления образования: Приказ управления образования администрации города Белгорода от 7 февраля 2014 г. № 149. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

⁴ Официальный сайт МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа. URL: <http://ter.oskoluno.ru/> (дата обращения: 28.11.2017).

1. Проведя анализ теоретико-методологических основ управления малокомплектной сельской школой было уточнено определение понятия «сельская малокомплектная школа». В рамках диссертационного исследования малокомплектная сельская школа рассматривается как часть общегосударственной системы образования, выступающая стабилизирующим фактором жизни сельского поселения, отвечающим за воспроизводство социального капитала сельского социума.

2. Анализ практики управления малокомплектной сельской школой выявил, что в городе и сельской местности имеются существенные различия в функционировании образовательных учреждений, что сильно сказывается и на специфике процесса управления школами. К данным различиям можно отнести:

- различия в финансировании. Предприятия Старооскольского городского округа: Стойленский ГОК, ОЭМК и др. шефствуют над образовательными организациями города, оказывая им финансирование. Однако сельские школы либо лишены данной поддержки, либо ограничены;
- малокомплектность. Разумеется, в городских школах численность обучающихся составляет более 500 человек, а в сельских ограничивается несколькими десятками по причине отсутствия сельхозпроизводства на территории села;
- уровень компетентности учителей. Количество учителей в городской школе достигает 50 человек, у которых есть возможность взаимодействия на уровне «конкуренции», осуществление наставничества. Однако сельские учителя лишены такой возможности. Их самообразование сводится к посещению курсов раз в три года в Старооскольском институте развития образования;
- низкая информационная насыщенность школ на селе;
- отсутствие специальной литературы;

- недостаточность научно-методических рекомендаций по управлению малокомплектной школой;
- недостаточное качество знаний и общее развитие сельских детей;
- низкий образовательный и культурный уровень сельской семьи;
- отдаленность малокомплектных школ от методических центров;
- недостаточность форм взаимодействия муниципальных органов управления образования и малокомплектных (малочисленных) школ по вопросу совершенствования управления, контроля за качеством образования и др.

3. В целях совершенствования механизма управления развитием сельских малокомплектных школ нами предлагается специальный проект **«Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров»**. Основной целью предлагаемого нами проекта является использование потенциала сельских учителей для управления развитием образовательного учреждения с учетом сложившейся современной образовательной ситуации.

Положения, выносимые на защиту:

1. В современных условиях малокомплектная школа выступает стабилизирующим фактором жизни сельского поселения со всеми его социальными и экономическими проблемами. Требуются новые подходы к сохранению, развитию, эффективному использованию материальной базы сельских школ - центров интеллектуальной и культурной жизни села. Исходя из этого понятия, муниципальная политика в области образования осуществляется с целью наиболее эффективного использования возможностей образования через направляющую и регулирующую деятельность органов местного самоуправления в области образования. Система проектного управления, связанная с созданием и развитием инновационной среды в образовательном учреждении, способствует более эффективному внедрению инноваций в деятельность малокомплектных сельских школ. Сельская малокомплектная школа является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для

сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем. Потребность образовательной системы в постоянном развитии педагогической науки и практики обусловлена совокупностью интегративных характеристик образовательной системы, а также ее способностью к разработке и внедрению инноваций. Управление инновационным процессом в сельской малокомплектной школе необходимо реализовывать как систему, которой свойственна адаптивность к объекту управления. Перспективным направлением управления развития сельских малокомплектных школ являются системные изменения инновационного характера, осуществляемые с учётом местных условий и позволяющие реализовать в инновационном процессе уникальность каждой сельской малокомплектной школы.

2. Детально изучена практика проектного управления развитием малокомплектной сельской школы МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа в ходе проведения авторского социологического исследования «Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров». Наряду со значительными положительными эффектами развития общего образования существует ряд нерешенных вопросов и перспективных проблем. Сегодня все более обостряется проблема разрыва между «сильными» общеобразовательными учреждениями и общеобразовательными учреждениями, работающими в сложных социальных условиях. Несмотря на положительные тенденции в формировании образовательной среды остается ряд нерешенных проблем, требующих решения: не в полной мере сформирована инфраструктура образовательного учреждения для организации внеурочной деятельности учащихся во второй половине дня; не в полную мощь работает система тьюторского (в том числе, дистанционного) сопровождения, обеспечивающая поддержку учителей-предметников основной школы; далеки от совершенства

условия для обучения детей-инвалидов в дистанционной форме; не внедрена в полной мере автоматизированная система управления образовательным процессом (электронный дневник, электронный журнал успеваемости, электронная учительская).

3. Предложен проект развития малокомплектной сельской школы **«Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров»**. Основной целью предлагаемого нами проекта является использование потенциала сельских учителей для управления развитием образовательного учреждения с учетом сложившейся современной образовательной ситуации. К мероприятиям проекта относятся: организация и проведение социологического исследования направленного на изучение потенциала педагогического коллектива сельских школ, проблем функционирования малокомплектных образовательных учреждений сотрудниками отдела по организационно-информационной и кадровой работе управления образования администрации Старооскольского городского округа; проведение семинаров «Часы развития» методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ; организация и проведение мастер-классов «Современная грамотность»; организация и проведение администрацией и учителями городских школ «Дней открытых дверей» для администрации и учителей сельских малокомплектных школ.

Научно-практическая значимость исследования состоит в том, что теоретические и аналитические материалы диссертации могут быть использованы в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления для совершенствования процесса проектного управления развитием малокомплектных сельских школ на территории Старооскольского городского округа.

Программа и инструментарий проведенного социологического исследования могут применяться для диагностики проблем в сфере проектного управления малокомплектными сельскими школами.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Перспективные направления управления развитием малокомплектной сельской школы в инновационном режиме»(2017)¹, «Проектное управление по сокращению отчетной документации в малокомплектной сельской школе МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа» (2018)².

Структура исследования обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ Владимирцева И.А. Перспективные направления управления развитием малокомплектной сельской школы в инновационном режиме // «Приграничье-2017»: материалы Международного интеграционного форума / под ред. проф. В.П. Бабинцева. – Белгород, 2017. С. 17-30.

² Владимирцева И.А. Проектное управление по сокращению отчетной документации в малокомплектной сельской школе МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа // Электронный научный журнал «Аллея Науки». 2018. № 10 (24). URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/NovJournal18/5_TOM_noyabr.pdf (дата обращения: 06.11.2018).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИТУАЦИИ

В условиях кардинальных изменений всей системы образования особое внимание уделяется сельским школам, большой процент из которых являются малокомплектными. До настоящего времени более 70 % всех школ расположены в сельской местности, из них около 60 % являются малокомплектными¹.

Сельская муниципальная школа - это «особое образовательное учреждение с присущей ей спецификой. Она выступает как совокупность различных типов и видов общеобразовательных учреждений, разнообразных по наполняемости, территориальному расположению, социальному окружению, национальному составу, работающих на удовлетворение потребностей детей в образовании и выполняющих специфическую задачу подготовки школьников к жизни, а также социокультурную и социально-педагогические функции»².

Российская педагогическая энциклопедия приводит следующее определение малокомплектной школы: «Малокомплектная школа - школа без параллельных классов, с малым контингентом учащихся»³.

Сельские школы функционируют в разных социальных, пространственно-территориальных и хозяйственных условиях, но любая сельская школа - это органическая часть образовательного социокультурного пространства; объект воздействия социально - экономических, природных, культурных условий жизнедеятельности сельского общества; интегральная, системная часть общественного организма, подчиненная в своем развитии одному целому. Она

¹ Войтеховская М. П., Сазонова Н. И. Историко-педагогический анализ развития сельских малокомплектных школ России XIX-начала XXI века // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2013. № 12. С. 1006.

² Рачинский С.А. Сельская школа. Спб., 2013. С. 307.

³ Давыдов В.В. Российская педагогическая энциклопедия. М., 2014. С. 1160.

обретает исключительно важную функцию одного из фундаментальных механизмов современной индустриальной и постиндустриальной цивилизации, обеспечивающих общественное развитие интенсивного типа.

Сельская малокомплектная школа является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем.

В условиях информационно-коммуникационных технологий для повышения качества управления развитием профессиональных образовательных учреждений разного уровня и направленности подготовки обучающихся актуализируется роль инновационной доминанты. «Консервативный управленческий подход (даже включая в себя необходимые инструменты воздействия на образовательный процесс) на сегодняшний день не способен надлежащим образом решить поставленные задачи управления образовательным процессом и средой, что обуславливается отсутствием соответствующих доминант инструментария, которые будут способствовать своевременному реагированию на изменяющиеся условия труда. В связи с этим необходимость внедрения инноваций в перспективные управленческие направления трудно переоценить»¹.

Мнения отечественных ученых относительно необходимости внедрения инноваций именно в малокомплектные сельские школы неоднозначны. К примеру, С.В. Сидоров считает, что: «инновационная деятельность сельских школ характеризуется существенными проблемами. Ученый говорит о том, что инновации негативно сказываются на образовательном процессе малокомплектной сельской школы. Основной причиной дестабилизации образовательного механизма, по мнению С.В. Сидорова, является

¹ Асыко Т.Н., Горелик С.Л., Чернышкова М.А. Управление образовательным процессом // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 52.

неадаптированность инновационных идей и технологий. Кроме того, необходимо отметить, что имеет место быть ненадлежащий порядок внедрения инноваций в образовательный процесс, который связан с единоразовым совершенствованием внешних показателей качества деятельности образовательного учреждения. Данное обстоятельство игнорирует актуальность системного характера инновационных изменений»¹.

И.И. Августевич на основе проведенного исследования, связанного с разработкой модели управления инновационным процессом в сельской малокомплектной школе, выделяет следующие взаимосвязанные компоненты, способствующие успешности образовательного процесса в инновационном режиме: «повышение профессиональной компетентности сельских педагогов, улучшение сельской системы управления инновационным процессом, а также качественные преобразования в учебно-воспитательной системе сельской школы»². Положительные изменения в образовательном процессе (целях, содержании, структуре, формах, методах, компетенциях и способах взаимодействия участников, структуре управления) представляют содержание управления инновационным процессом в сельской малокомплектной школе. Планируемые положительные изменения, вызванные инновационным качественным воздействием вышеуказанных аспектов на образовательные рычаги, отражаются в основных задачах и направлениях управленческой деятельности сельской малокомплектной школы. Такие авторы, как Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова управленческую деятельность представляют «в виде системы функций управления, реализуемых на практике. Представленные ученые свидетельствуют о том, что положительные изменения в учебно-воспитательной системе целесообразны лишь посредством дифференцирования содержания управления. Основные управленческие

¹ Сидоров С.В. Обоснование организационно-управленческих условий эффективности инноваций в сельской средней школе. М., 2014.С. 576.

² Августевич И.И. Учебно-воспитательный комплекс - вчера, сегодня и завтра // Народное образование. 2013. № 5. С. 101-104.

аспекты представляются следующим образом: формулировка проблемы, поиск и экспертизация оценка инновационных идей, конструирование и моделирование инновационного процесса, контроль с последующей диагностикой проектов, регулирование инновационного процесса, управленческая поддержка образовательных инициатив во внутренней среде образовательного учреждения»¹.

Обращая внимание на специализированную профессиональную подготовку учителя сельской малокомплектной школы, отметим, что она должна отличаться от подготовки учителей других образовательных учреждений. При организации процесса такой подготовки необходимо иметь в виду, что взаимодействие учителя и ученика должно быть ориентированным на набор компетенций, связанных с дистанционным и профильным обучением, а также подразумевать ориентацию выбора профессионального образования. Для формирования инициативы обучающихся в самостоятельном изучении окружающей действительности, учителю малокомплектной сельской школы необходимо не просто уметь транслировать знания, а повлиять на развитие любознательности детей. Как показало проведенное аналитическое исследование, высшим профессиональным учреждениям и колледжам следует внести разнообразие в имеющиеся формы и методы подготовки учителя малокомплектной сельской школы. При разработке определенной методики и программ образовательного процесса (в рамках единой национальной культуры и особенностей единого образовательного пространства) необходимо иметь в виду и не игнорировать специфические черты укоренившейся деревенской культуры.

Исходя из вышесказанного, сформулируем следующий вывод: на сегодняшний день проблему малокомплектной сельской школы следует

¹ Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами. М., 2013. С. 32.

рассматривать, как общенациональную проблему, которая связана с системой образования нашей страны, в целом.

Для решения проблемы подготовки сельских учителей ведущую роль играет учет инноваций в процессе моделирования образовательной деятельности. Процессу успешного управления профессиональными компетенциями учителей сельской малокомплектной школы, по мнению С.А. Репина, способствуют: «выявление уровня профессиональных компетенций кадров и контроль с последующей коррекцией инновационной педагогической компетентности»¹.

С целью сохранения уникальности малокомплектных сельских школ, открытия и реализации долгосрочного инновационного потенциала данного типа школ, актуализируется необходимость решения вышеуказанных проблем.

Развитию, укоренению и совершенствованию идеи устойчивого развития сельских малокомплектных школ в инновационном режиме будут способствовать специфические организационно-управленческие условия.

Дмитренко Г.В. рассматривал инновационный процесс теоретического осмысления проблем управления инновациями в сельской малокомплектной школе в трёх аспектах (см. Таблица 1)².

Таблица 1

Инновационный процесс по Г.В. Дмитренко	
Инновационный процесс	Эффективность
Субсистема	Степень интегрированности в систему и адаптации в ней
Сложная метасистема	Интегрированность в метасистему и оптимизация ее структуры
Динамическая система	Напрямую с эффективностью управления в системе

Процессу совершенствования управленческой деятельности сельской школы должна предшествовать определенная формулировка цели устойчивого развития образовательного учреждения в инновационном режиме. Решению основных задач в процессе управленческой деятельности способствует

¹ Репин С.А. Теория и практика управления образовательной системой (региональный аспект). Челябинск, 2014. С 160.

² Дмитренко Г.В. Учимся управлять качеством образования. Волгоград, 2016. С. 112.

успешная реализация следующих направлений: определение стратегии инновационного развития (с учетом специфики); организация и построение морально Сельская малокомплектная школа является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем.

Определяющую роль в достижении цели и решении задач играет выбор приоритетов для управления развитием сельского малокомплектного образовательного учреждения. В качестве таких актуальных приоритетов предлагаем рассматривать: учет особенностей и специфики образовательной среды сельской школы, реализация личностно-ориентированного подхода и распределение функций между участниками инновационного процесса, гуманизация управленческих коммуникаций, а также сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Особое внимание в образовательном процессе малокомплектной сельской школы следует уделить действиям руководителя. Данные действия должны быть построены таким образом, чтобы обеспечить возможность управленческого взаимодействия и оптимизации организационной структуры образовательной организации. Это необходимо для повышения качества функционирования и развития управляемого образовательного процесса в современной образовательной ситуации. Данный анализ позволил сформулировать вывод о том, что система проектного управления, связанная с созданием и развитием инновационной среды в образовательном учреждении, способствует более эффективному внедрению инноваций в деятельность малокомплектных сельских школ.

В связи с обозначенными требованиями, директору сельской малокомплектной школы необходимо осуществлять и непрерывно поддерживать функционирование лично-ориентированной системы образования учителей. Данная система позволит максимально нивелировать нехватку квалифицированных кадров в условиях их дефицита. Совершенствованию инновационно-педагогической деятельности учителей будет способствовать управленческая поддержка образовательных педагогических и творческих инициатив администрацией образовательного учреждения.

Создание гибкой системы экспертизы с последующей реализацией инновационных идей, а также организационно-процедурные механизмы их выдвижения для определения актуальности позволит интегрировать внедрение инновационных возможностей субъектов сельской образовательной среды в более спокойном режиме. Поэтому важным условием в данном случае является создание совокупного субъекта управления инновационным процессом. Данный субъект призван обеспечить более пластичное построение структуры управления школы¹.

Принимая во внимание общие положения управления образовательными системами, а также результаты проведённого теоретического анализа особенностей образовательной среды в малокомплектной сельской школе, считаем необходимым отметить принципы, присущие инновационному процессу (см. Таблица 2).

Таблица 2

Принципы инновационного процесса И.Ф. Исаева и А.А. Орлова

Принцип	Характеристика
Демократизация и гуманизация	Наличие коллегиальности, открытости, гласности; субъект-субъектные отношения личностного подхода
Систематичность и целостность	Комплексный подход в решении управленческих задач

¹ Сидоров С.В. Инновационные процессы и научно-педагогические исследования в современной сельской школе // RELGA: электронный научно-культурологический журнал. 2015 № 9. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tuserid=953>. / (дата обращения 27.11.2017).

Оптимальность централизации и децентрализации	Поиск и приближение к «золотой середине» в условиях управления педагогической деятельностью
Единство единоначалия и коллегиальность	Дисциплина, порядок, оперативность в сочетании с гибкостью и творчеством принятия решений
Объективность и полнота информации	Достоверная информация, необходимая для наиболее точной характеристики управленческого процесса

Ю.А. Конаржевский в качестве основных принципов управления инновационным процессом в малокомплектной сельской школе выделял следующие: «адаптивность, автономность, взаимосвязь внутришкольного управления и образовательной среды, устойчивость, синергия»¹.

А.А. Орлов рассматривал принцип адаптивности в управлении инновационным процессом «в качестве положения, способствующего адаптации управляющей системы к существующим условиям управления. Сущность данного принципа заключается в максимальном учете особенностей участников образовательного процесса в инновационном режиме. Необходимо отметить и учесть то обстоятельство, что существующие условия управления в каждой малокомплектной сельской школе отличны»².

Акцентируем внимание на принципе автономности, который позволяет сохранить специфику образовательного процесса сельской школы. Для успешной реализации принципа автономности в управленческом инновационном процессе следует учесть все возможности сельской образовательной среды. Последующий путь совершенствования определенной сельской малокомплектной школы, как правило, зависит от результатов аналитического исследования существующих проблем.

Связь внутришкольного управления с образовательной средой характеризуется позитивным влиянием школы на сельскую среду. Такие факторы, как: расширение системы управления и повышение роли управления в инновационном процессе способствуют максимальному использованию

¹ Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно – воспитательного процесса и управление школой. М., 1986. С. 143

² Орлов А.А. Управление учебно – воспитательной работой в школе. М., 1991. С 125.

имеющихся ресурсов малокомплектной сельской школы, а также интеграции инновационных возможностей образовательной среды на селе.

Принцип устойчивого развития, характеризующийся изменениями внешних показателей инновационного процесса, а также структурными изменениями в образовательной среде сельских школ взаимосвязан с принципом адаптивности, который реализуется на следующих уровнях: базовый (количественные и качественные показатели), метауровень (структурные изменения в школьной образовательной системе), метаметауровень (представление системы о самой себе: потребностях и возможностях).

И.Ф. Исаев, анализируя сущностные принципы инновационного процесса, выделял принцип синергии, необходимый для самоорганизации входящих в неё образовательных систем. Обозначенный принцип может быть реализован в практической деятельности малокомплектных сельских школ посредством организации и проведения следующих мероприятий: управления стимулами участников инновационного процесса, а также оптимальный выбор управленческих воздействий «сверху» на образовательную среду сельских школ.

К обозначенным и рассмотренным управленческим принципам следует добавить программно-целевой. Данное обстоятельство обуславливается необходимостью поддержания структурно-содержательной целостности развития сельской малокомплектной школы на основе единства инноваций.

Программно-целевой принцип реализуется посредством первоначального получения информации о социальном заказе общества для последующего формирования системы целей и задач управления инновациями. Необходимость применения данного принципа в образовательной среде обуславливается перспективой соответствия аспектов управления развитием малокомплектной сельской школы. Кроме того, еще одной предпосылкой применения данного принципа является возможное качественное усиление

взаимодействия, между субъектами управления исходя из целей, задач и выбранного пути развития.

Акцентируя внимание на реализацию концепции адаптивного управления системами, такие авторы, как П.И. Третьякова, С.Н. Митина и Н.Н. Бояринцева, говорили о трех группах критериев эффективности управления инновационным процессом сельской школы (см. Таблица 3).

Таблица 3

Концепция адаптивного управления инновационным процессом сельской школы

Критерий	Характеристика
Базовый логический уровень	Фиксирование всех изменений, не затрагивающих образовательную структуру (количество реализованных идей и качество инноваций)
Критерии метауровня	Структурные изменения в образовательной системе (структурные новообразования и образовательные отношения)
Критерии метаметауровня	Изменение представлений системы о себе и своих возможностях

П.И. Третьякова, С.Н. Митина и Н.Н. Бояринцева также считают, что «потребность образовательной системы в постоянном развитии педагогической науки и практики обусловлена совокупностью интегративных характеристик образовательной системы, а также ее способностью к разработке и внедрению инноваций»¹.

Следует отметить, что обозначенные нами уровни существования управляемой системы отражены в группах критериев. К примеру, определенная социальная система существует на базовом логическом уровне, однако сущность ее понятийного аппарата относится к метауровню, а представления системы о самой себе - к метаметауровню её существования. Глубину произошедших инновационных изменений в образовательной среде малокомплектных сельских школ позволит выявить комплекс критериев.

¹ Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. 2013. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М., 2013. С. 368.

Согласно вышеизложенному, важно отметить, что:

- управление инновационным процессом в сельской малокомплектной школе необходимо реализовывать как систему, которой свойственна адаптивность к объекту управления;

- перспективным направлением управления развития сельских малокомплектных школ являются системные изменения инновационного характера, осуществляемые с учётом местных условий и позволяющие реализовать в инновационном процессе уникальность каждой сельской малокомплектной школы.

Рыночные реформы внесли кардинальные изменения в деятельность сельских школ, в большей части негативного свойства. Состояние сельской школы сегодня - болевая точка российского образования. Здесь труднее реализовать конституционное право на получение полноценного образования, выявить и развить интересы обучающихся. Причин, которые усложнили положение сельских школ, поставив многие из них на грань выживания, немало. Это и сложные социально-экономические условия, в которых функционирует сельская школа, и изменившаяся система финансирования, и резкое падение численности школьного населения, и утрата школой основного партнера (сельхозпредприятия).

Краевский В.В. отмечал, что «в современных условиях малокомплектная школа выступает стабилизирующим фактором жизни сельского поселения со всеми его социальными и экономическими проблемами. Требуются новые подходы к сохранению, развитию, эффективному использованию материальной базы сельских школ - центров интеллектуальной и культурной жизни села»¹. Исходя из этого понятия, муниципальная политика в области образования осуществляется с целью наиболее эффективного использования возможностей образования через направляющую и регулирующую деятельность органов местного самоуправления в области образования. Политика реализуется с

¹ Краевский В.В. Теоретические основы содержания общего среднего образования. М., 2013. С. 81.

помощью конституционных норм, международных программ и договоров, законов, общегосударственных программ, правительственных постановлений.

В Концепции модернизации российского образования были определены стратегические направления образовательной политики государства, связанные с развитием личностного потенциала участников образовательного процесса. Обоснованные механизмы перехода к вариативному образованию призваны сформировать образовательно-методическое поле выбора для учащихся и педагогов. В личностно-ориентированной парадигме образования в России в качестве основных целей являются развитие личности учащихся и их социализация. Направления реализации данных целей сводятся как к прогнозируемому введению профильного обучения и организации предпрофильной подготовки, дифференциации, индивидуализации и персонализации обучения, так и в целом к созданию комплекса условий для выстраивания (проектирования) и реализации индивидуальной образовательной траектории обучающихся. Особо важным представляется динамичность, вариативность таких траекторий, начиная от простых маршрутов в изучении материала для учащихся начальной школы и завершая индивидуально-творческими программами на старшей ступени образования.

Изменения в структуре и содержании образования на первой ступени предусматривают введение развивающего обучения, изучение со второго класса иностранного языка и обучение работе на компьютере. Для основного общего образования характерным направлением является перенос фундаментальных знаний в старшие профильные классы, ориентация школьных программ не только на усвоение научных фактов, но акцентирование внимания на прикладной и практической направленности знаний. В полной средней школе взят курс на профильное обучение, которое рассматривается в качестве средства дифференциации и индивидуализации образовательного процесса. При этом за счёт изменений в его структуре, содержании и организации предполагается обеспечить всесторонний учёт интересов,

склонностей и способностей учащихся, создать условия для обучения старшеклассников в соответствии с их профессиональными интересами и намерениями продолжать образование.

В особо сложных условиях на этом этапе развития отечественного образования оказалась сельская малочисленная школа. Реструктуризация сети образовательных учреждений, расположенных в сельской местности, обусловлена устойчивыми демографическими тенденциями села. За последние годы категория малочисленных школ существенно возрастает не только по показателю начальных, но и основных и средних (полных) общеобразовательных учреждений. Для малого контингента обучающихся возникла насущная необходимость в создании условий, способствующих творческой самореализации обучающихся и их адекватному вхождению в структуру сети базовых и профильных школ. Актуальность проблемы обусловлена как отмеченными социально-демографическими факторами и направлениями модернизации системы образования в России, так и отсутствием системных, практико-ориентированных педагогических исследований по данному направлению.

Для педагогических коллективов сельских малочисленных школ разработана Концепция развития вариативной системы образования, в рамках которой определены приоритетные направления деятельности¹: проектирование индивидуальных планов самообразования с учётом стратегических государственных и региональных документов, направленных на модернизацию системы образования; непрерывное дистанционное обучение и переподготовка по освоению технологий персонализированного образования сельских школьников; целенаправленная, системная работа в информационном Интернет-пространстве по освоению актуального педагогического опыта, связанного с развитием вариативных региональных систем образования в

¹ Кольцова О. С. Управление качеством образовательного процесса в педагогическом колледже в условиях реализации компетентностного подхода // Инновационные проекты и программы в образовании. 2015. № 1. С. 62.

сельских малочисленных школах; моделирование педагогической системы и системы управления малочисленной сельской школы на уровне администрации, учителя-предметника, классного руководителя и педагога дополнительного образования при её вариативной организации; разработка вариативных дидактических, методических и ресурсно-информационных средств обучения с учётом познавательных интересов и направлений выбора учащихся, формирование электронных дидактических средств для обеспечения индивидуального образовательного сопровождения учащихся; адаптирование технологий личностно-ориентированного образования, уровневой дифференциации к условиям функционирования малочисленных сельских школ; обеспечение психолого-педагогического, диагностико-коррекционного сопровождения вариативного образования учащихся сельской школы; освоение сетевой и внутришкольной моделей организации профильного обучения школьников в условиях малочисленных структур образовательных учреждений; разработка моделей индивидуальных образовательных траекторий; учащихся, информационно-образовательной среды сельской малочисленной школы; проектирование воспитательных систем малочисленных классов и межвозрастных взаимодействий с индивидуально-творческой составляющей личностного развития; создание целостных организационных, материальных, кадровых, научно-методических, финансовых, мотивационных (педагогических и психологических) условий для реализации Концепции; формирование электронного банка данных индивидуально-творческих достижений (портфолио) учащихся и педагогов сельских школ; организация системного взаимодействия с муниципальными органами управления образованием в рамках реализации Концепции.

В результате для учащихся поэтапно происходит расширение спектра векторов развития и направлений выбора¹: образовательных учреждений, расположенных в сельской местности, в качестве опорных при организации

¹ Зарецкая И. И. Управление процессом социализации личности – инновация в воспитании // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2014. № 2. С. 52.

профильного обучения в рамках сетевой модели; профильных, элективных и общеобразовательных курсов при реализации внутришкольной или сетевой модели профильного обучения; видов деятельности, последовательности действий уровня сложности в изучении материала; субъектов взаимодействия (одноклассники, мини-группа, учитель, педагоги опорных и других школ, интернет-консультанты, родители, самообучение); видов источников информации и ресурсов (учебники, справочная и дополнительная литература, средства Интернет, мультимедиа средства и т.п.); виды заданий, образовательного маршрута, образовательной траектории и программы и этапов их прохождения; темпа деятельности; формы предоставления итогового отчёта учителю о выполненной работе или её части; направленности и степени сложности заданий для домашней работы; видов деятельности и индивидуально-творческих заданий в системе дополнительного образования¹.

В середине XX века проектный менеджмент начинает развиваться как самостоятельное научное направление менеджмента. По мнению О.Г. Прикот, «цель проектных технологий как методологии – превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами «обрекает» проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а, значит, и снизить риски ошибок управления»².

Одним из инструментов стратегического развития России является программно-целевое управление. Благодаря реализации программ и проектов на федеральном, региональном, муниципальном уровнях стало возможным инвестировать бюджетные средства в инновационные проекты, направленные

¹ Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. М., 2015. С. 47–53.

² Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. СПб., 2013. С. 52.

на развитие образования, внедрение новых образовательных технологий, обеспечение развития кадрового потенциала системы образования.

В целях совершенствования деятельности по стратегическому развитию Российской Федерации и реализации приоритетных проектов в июне 2016 года создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Постановлением правительства РФ №1050 от 15.10.2016 утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, определяющее организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ). Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано выстроить проектную работу аналогичным образом¹.

Таким образом, объективно возникает задача организации проектного менеджмента на региональном, муниципальном уровне и уровне образовательной организации. В практике развития современной школы ведется непрерывный поиск эффективных путей внедрения различных новшеств.

Наиболее распространенными из них являются: подход, основанный на оптимизации деятельности учителей; программно-целевой метод управления развитием, при котором системное развитие школы осуществляется на основе долгосрочных и среднесрочных программ развития школы; проектный подход к внедрению новшеств.

Такие понятия, как проекты и программы, появились к концу XX в., а сегодня деятельность по их созданию и реализации стала массовой. Объективными причинами для ее повсеместного распространения стала

¹ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»): Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 года № 1050 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

инновационность практики, которая должна постоянно перестраиваться применительно к непрерывно изменяющимся условиям выполнения человеком профессиональной деятельности.

Под проектами в практике работы учреждений среднего образования понимается такая форма организации деятельности членов педагогического коллектива, которая позволяет обновить целостно подсистему работы школы за счет внедрения одного крупномасштабного новшества или совокупности взаимосвязанных локальных новшеств. Можно сказать, что проекты ориентированы в основном на осуществление различных модульных изменений.

При переходе образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента предусматриваются следующие этапы:

1. Принятие руководством школы решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательным учреждением.
2. Разработка концепции и системы проектного менеджмента с привлечением к этой работе максимально большего количества сотрудников учреждения (командная работа, командное управление).
3. Реализация концептуальных разработок на пилотном проекте (группе проектов).
4. Оценка результатов пилотного проекта и распространение его опыта¹.

Таким образом, условиями успешной практики применения проектного менеджмента являются готовность администрации образовательной организации и педагогического коллектива осуществлять проектную деятельность, их профессионализм и компетентность. Управление проектом требует формирования команды, распределение обязанностей и принятие ответственности, готовности членов команды понимать и принимать новое, действовать самостоятельно в условиях неопределенности и ограниченности

¹ Немова Н.В. Эволюция научных взглядов на научное управление как основы для определения содержания управленческого образования руководителей школ // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. № 5. С. 87.

времени. Важным является не только повышение квалификации руководителей и членов проектных команд в области проектного менеджмента, но создание условий для самообразования, саморазвития, командообразования.

Таким образом, проанализировав теоретические основы проектного управления развитием малокомплектной сельской школы в современной образовательной ситуации, можно сделать ряд выводов:

1. Состояние сельской школы сегодня - болевая точка российского образования. Здесь труднее реализовать конституционное право на получение полноценного образования, выявить и развить интересы обучающихся. Это и сложные социально-экономические условия, в которых функционирует сельская школа, и изменившаяся система финансирования, и резкое падение численности школьного населения, и утрата школой основного партнера - сельхозпредприятий. Традиционно, под сельской малокомплектной школой понимают общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего образования, укомплектованное малочисленными классами без параллелей, с общим числом учащихся в начальной общеобразовательной школе до 15 человек, в основной общеобразовательной школе до 35 человек. Проведя анализ теоретико-методологических основ управления малокомплектной сельской школой, было уточнено определение понятия «сельская малокомплектная школа». В рамках диссертационного исследования малокомплектная сельская школа рассматривается нами как часть общегосударственной системы образования, выступающая стабилизирующим фактором жизни сельского поселения, отвечающим за воспроизводство социального капитала сельского социума.

2. В сельских малокомплектных школах формирование классов определяется конкретными условиями и зависит от числа обучающихся и учителей. В настоящее время есть объективная необходимость в создании новых основ организации сельской малокомплектной школы, что предполагает принципиальное изменение концептуальных подходов в области образования -

проектирование развивающихся, вариативных, культуросообразных сельских школ. Это потребует создания специальных технологий вариативной организации и самоорганизации сельской школы, выявления методик диагностики, изучения и управления развитием сельских малокомплектных школ, в особенности инновационного типа, культурных процедур педагогических решений в области сельского образования.

3. Специфика управления развитием образовательного учреждения в сельской местности определяется выбором приоритетов для управления развитием образовательного учреждения. Этими приоритетами выступают учет особенностей и специфики образовательной среды сельской школы, реализация личностно-ориентированного подхода и распределение функций между участниками инновационного процесса, гуманизация управленческих коммуникаций, а также сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций. Процессу совершенствования управленческой деятельности сельской школы должна предшествовать определенная формулировка цели устойчивого развития образовательного учреждения в инновационном режиме. Управление инновационным процессом в сельской малокомплектной школе необходимо реализовывать как систему, которой свойственна адаптивность к объекту управления. Перспективным направлением управления развития сельских малокомплектных школ являются системные изменения инновационного характера, осуществляемые с учётом местных условий и позволяющие реализовать в инновационном процессе уникальность каждой сельской малокомплектной школы.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ (НА МАТЕРИАЛАХ ООШ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)

Современное состояние муниципальной сферы образования свидетельствует о положительной динамике ее развития. Качество работы образовательных учреждений подтверждается результатами их участия в независимых экспертизах. На протяжении ряда лет образовательные организации Старооскольского городского округа (далее - городской округ) демонстрируют высокие показатели. Например, в 2012 году Старооскольский городской округ был первым среди 22 территорий Белгородской области по количеству общеобразовательных учреждений, признанных лучшими: из 100 участников регионального рейтинга 18 старооскольских общеобразовательных учреждений стали победителями. В 2013 учебном году 4 общеобразовательные учреждения городского округа вошли в число 500 лучших общеобразовательных учреждений России.

В последние годы в бюджете городского округа постоянно увеличивалась доля расходов на образование. В 2014 году финансирование сферы образования составило 47,6% местного бюджета. В 2013 году на образование приходилось 42,9% расходов областного бюджета.

В 2014 году в городском округе в условиях сетевого взаимодействия функционировало 128 образовательных учреждений разных типов.

Муниципальная сеть общеобразовательных учреждений представлена 54 учреждениями, объединенными в три образовательных округа с общим охватом учащихся – 23 тысячи 772 человека.

С 2010 года был начат поэтапный переход на федеральный государственный образовательный стандарт начального, а с 2012 года - основного общего образования. В 2014 году по новым стандартам обучается четвертая часть школьников городского округа.

В 2014 году 100% учащихся 10-х классов осваивают основные образовательные программы на профильном уровне. Количество учащихся профильных классов возросло по сравнению с 2012 годом на 2%¹.

Профессиональная подготовка была организована по 12 профессиям, что позволило охватить 99,2% старшеклассников. Охват учащихся профессиональным обучением является стабильно высоким.

В рамках государственной программы РФ «Доступная среда» на 2011 - 2015 годы для полноценной интеграции и личностной самореализации детей-инвалидов на условиях софинансирования из средств федерального и местного бюджетов в 2 общеобразовательных учреждениях округа (МБОУ «СОШ № 14 им. А.М. Мамонова, МБОУ «СОШ N 30») сформирована универсальная безбарьерная образовательная среда.

С целью решения проблемы доступности образовательных услуг для 70% детей-инвалидов от числа нуждающихся реализуется проект по развитию системы обучения на дому с использованием дистанционных технологий.

Для обеспечения охраны и укрепления физического, психического и социального здоровья детей на базе общеобразовательных учреждений функционирует 19 центров содействия укреплению здоровья школьников. Психолого-педагогическое сопровождение участников образовательного процесса осуществляет Центр психолого-медико-социального сопровождения.

Доля детей, обучающихся в учреждениях, отвечающих современным требованиям, составляет 74 %².

С целью автоматизации управления образовательным процессом во всех общеобразовательных учреждениях городского округа внедрены электронные дневники и журналы успеваемости, функционирует электронный портал муниципальных услуг в сфере образования.

¹ Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования Старооскольского городского округа на 2015 – 2020»: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 30.10.2014 № 3681 // Информационный портал Белгородской области.

² Там же.

В рамках проекта модернизации региональных систем общего образования за счет средств федерального бюджета в общеобразовательные учреждения городского округа поступило учебно-лабораторное, спортивное, технологическое оборудование, приобретена учебно-методическая литература, получен автобус для осуществления подвоза учащихся к месту учебы и обратно. В 2011 году было выделено 14,7 млн. рублей, в 2012 году - 29,7 млн. рублей, в 2013 году - 13,1 млн. рублей. Общая сумма средств, выделенных на эти цели, составила 57,5 млн. рублей.

Главным итогом образовательного процесса являются результаты участия выпускников 11-х классов в государственной итоговой аттестации. Доля выпускников общеобразовательных учреждений, преодолевших минимальный порог по русскому языку и математике по итогам ЕГЭ в 2013 году, в городском округе составила 99,3%, в том числе с дневной формой обучения - 100%, по предметам по выбору – 98,2% (см. Таблица 4)¹.

Таблица 4

Результаты сдачи ЕГЭ

Характеристика	2012 год	2013 год	2014 год
Отношение среднего балла единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ) (в расчете на 1 предмет) в 10 процентах общеобразовательных учреждений с лучшими результатами ЕГЭ (в расчете на 1 предмет) к среднему баллу ЕГЭ в 10 процентах общеобразовательных учреждений с худшими результатами ЕГЭ (единицы)	1,53	1,5	1,74

На протяжении трех лет по всем общеобразовательным предметам сохраняется положительная динамика значения среднего балла.

¹ Официальный сайт управления образования администрации Старооскольского городского округа. URL: http://www.oskoluno.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12304&Itemid=235 (дата обращения: 27.11.2017).

Средний показатель успеваемости по результатам государственной итоговой аттестации в девятых классах составил 98%, качественный показатель - 80%.

За последние три года увеличилось количество школьников, принявших участие во всероссийской предметной олимпиаде, повысилась эффективность их участия в региональном и заключительном этапах.

Эффективность участия юных старооскольцев в олимпиадах, научно-исследовательских конференциях и конкурсах позволила в 2013 году принести городскому округу 765 побед, что выше данного показателя по сравнению с 2012 годом на 12,5%. За последние 5 лет лауреатами премии Президента Российской Федерации в рамках приоритетного национального проекта «Образование» стали 59 школьников¹.

С целью создания необходимых условий для сопровождения одаренных детей образовательные учреждения городского округа активно взаимодействуют со Старооскольскими филиалами научно-исследовательских университетов: СОФ НИУ БелГУ и СТИ НИТУ "МИСиС".

Наряду со значительными положительными эффектами развития общего образования существует ряд нерешенных вопросов и перспективных проблем.

Сегодня все более обостряется проблема разрыва между «сильными» общеобразовательными учреждениями и общеобразовательными учреждениями, работающими в сложных социальных условиях.

В общеобразовательных учреждениях отсутствуют системы и механизмы работы с детьми и подростками, стойко демонстрирующими низкие образовательные результаты.

Информационно-технические изменения в обществе привели к появлению новых требований к уровню функциональной грамотности

¹ Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования Старооскольского городского округа на 2015 – 2020»: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 30.10.2014 № 3681 // Информационный портал Белгородской области.

школьников, что соответственно потребовало корректировки существующих образовательных программ и методик преподавания предметов.

С введением федерального государственного образовательного стандарта общего образования возникла необходимость совершенствования инфраструктуры образовательных учреждений для организации внеурочной деятельности учащихся, что является проблемой, в первую очередь, для сельских общеобразовательных учреждений. Именно там сохраняется более низкий показатель охвата детей внеурочной деятельностью.

Кроме того, для обеспечения компетентностного обучения требуется обновление содержания и технологий образования, необходимо развитие вариативности образовательных программ и адаптация содержания школьного образования к различным группам учащихся (индивидуальные образовательные траектории для одаренных школьников, детей-инвалидов, учащихся с низкими образовательными результатами).

В современном общеобразовательном учреждении требуется смещение акцента с усвоения учащимся определенной суммы знаний на развитие самостоятельной личности, способной к успешной социализации в обществе и активной адаптации на рынке труда.

Для повышения качества общего образования должен быть реализован следующий комплекс мер:

- разработка моделей развития функциональной грамотности школьников на основе проектной, исследовательской деятельности;
- внедрение в практику общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте, организационной модели «Школа полного дня» за счет интеграции с организациями дополнительного образования;
- профессиональная ориентация и профессиональная подготовка школьников, организованные с учетом социально-экономических особенностей рынка труда;

- создание условий для реализации в общеобразовательных учреждениях воспитательной компоненты с учетом региональной и муниципальной специфик.

В результате выполнения перечисленных мер станет возможным к 2020 году обеспечить следующие показатели их результативности:

- увеличение доли учащихся, обучающихся в современных условиях, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, с 2015 года по 2020 год с 74% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 99%;

- увеличение доли обучающихся по программам общего образования, участвующих в олимпиадах и конкурсах различного уровня, с 2015 года по 2020 год с 68% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 74%;

- снижение показателя отношения среднего балла единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ) (в расчете на 1 предмет) в 10 процентах общеобразовательных учреждений с лучшими результатами ЕГЭ (в расчете на 1 предмет) к среднему баллу ЕГЭ в 10 процентах общеобразовательных учреждений с худшими результатами ЕГЭ с 2015 года по 2020 год с 1,74 (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 1,56;

- увеличение доли учителей в возрасте до 30 лет в общей численности учителей общеобразовательных учреждений с 2015 года по 2020 год с 13,2% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 21,5%;

- сохранение стабильно максимального отношения средней заработной платы педагогических работников общеобразовательных учреждений городского округа к средней заработной плате в экономике Белгородской области с 2015 года по 2020 год – 1¹;

- сохранение стабильно максимального отношения доли работников сферы образования, получающих социальную поддержку, к общей численности

¹ Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа Белгородской области. URL:<http://oskolregion.ru/dokumenty/proekty-dokumentov/> (дата обращения: 14.06.2018).

работников сферы образования, имеющих право на получение социальной поддержки, с 2015 года по 2020 год – 1.

Качество образования во многом обусловлено компетентностью педагогов и профессионализмом руководителей.

В 2014 году в городском округе работал 3341 педагогический работник. Ежегодно увеличивается доля педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории.

С целью сохранения численности контингента молодых педагогов и оказания им методической помощи в повышении уровня профессиональной компетентности в городском округе функционирует «Школа молодого педагога».

Ежегодно 45% педагогических работников проходят курсы повышения квалификации как в Старооскольском городском институте усовершенствования учителей, так и в учреждениях дополнительного профессионального образования других регионов.

С 2013 года во всех образовательных учреждениях городского округа оценка деятельности их руководителей и основных категорий работников осуществляется на основании показателей эффективности работы данных учреждений.

В системе образования городского округа актуальной остается проблема старения педагогических кадров. За период с 2011 года по 2013 год число педагогов пенсионного возраста увеличилось с 11% до 14%, при этом данный показатель выше аналогичного в Белгородской области. Основной причиной закрепления в отрасли педагогов в возрасте старше 55 (60) лет является недостаточный уровень пенсионного обеспечения.

Наиболее эффективными мерами в работе с педагогическими кадрами являются:

- расширение спектра мероприятий, направленных на привлечение в сферу образования молодых специалистов – выпускников учреждений среднего профессионального образования и высшего профессионального образования;

- замена устаревших форм повышения квалификации новыми моделями, предполагающими индивидуализацию траекторий профессионального развития педагогов;

- поддержка экспериментальной, инновационной и стажировочной деятельности педагогических работников как ресурса развития систем образования всех типов;

- организация дуального обучения студентов ОГАОУ СПО «Старооскольский педагогический колледж» как способа расширения взаимодействия образовательных учреждений общего, дополнительного и среднего профессионального образования педагогической направленности;

- создание в общеобразовательных учреждениях так называемых «педагогических классов»;

- разработка модели карьерного роста педагога «по горизонтали».

В результате выполнения перечисленных мер к 2020 году планируется обеспечить следующие показатели их результативности:

- увеличение доли педагогических и руководящих работников образовательных учреждений, прошедших повышение квалификации для работы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, за период с 2015 года по 2020 год с 30% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 100%¹;

- увеличение доли педагогических и руководящих работников образовательных учреждений, вовлеченных в инновационную деятельность, за

¹ Официальный сайт управления образования администрации Старооскольского городского округа. URL: http://www.oskoluno.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12304&Itemid=235 (дата обращения: 18.11.2017).

период с 2015 года по 2020 год с 11% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 69%¹;

- повышение степени удовлетворенности педагогических и руководящих работников образовательных учреждений качеством услуг дополнительного профессионального образования за период с 2015 года по 2020 год с 60% (базовый показатель на 31 декабря 2014 года) до 100%.

Повышение эффективности муниципальной сферы образования зависит от правильной постановки управленческих задач в условиях ограниченности ресурсов, осуществляемых специалистами управления образования администрации городского округа. Управление осуществляет координацию и общий контроль деятельности муниципальных образовательных учреждений, а также иных учреждений в соответствии с муниципальными правовыми актами главы администрации городского округа.

Спланированные управленческие решения со стороны управления образования администрации городского округа должны обеспечить выполнение мероприятий и достижение показателей².

Однако сельский тип поселения, деревенская культура, образ жизни, а следовательно, и сельская школа будет существовать и развиваться на протяжении длительного исторического периода, сохраняя специфические черты в рамках единой национальной культуры и того поля, которое называют единым образовательным пространством. Но кардинально будет отличаться от траектории развития городских школ. Поэтому проблемы сельской школы – это не вопрос сохранения одного из типов образовательных учреждений, это общенациональная проблема, связанная с судьбой самого государства. Поэтому программа развития сельской малокомплектной школы должна носить общенациональный, государственный характер. Это направление должно стать

¹ Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования Старооскольского городского округа на 2015 – 2020»: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 30.10.2014 № 3681 // Информационный портал Белгородской области.

² Там же.

одним из центральных элементов в национальной доктрине образования. Школа в селе должна стать носителем инноваций, вооружать ребенка видением, способами, идеологией качественной жизни на селе. Именно со школой сегодня связаны надежды на воспитание сельского труженика нового типа, повышение роли человеческого фактора в сельском хозяйстве, совершенствование культуры и социально-бытовых условий жизни современного села¹.

Одним из примеров таких сельских образовательных учреждений является МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная Тереховская школа» расположена в центре села Терехово Старооскольского городского округа Белгородской области. В школе обучаются дети, проживающие в селе Терехово. Подвоз учащихся на занятия не организован.

На конец 2017-2018 учебного года в школе обучались 21 учащихся, из различных по социальному статусу семей, в том числе 11 учеников из многодетных семей, 0 учеников из малообеспеченных семей, 0 детей из неполных семей.

Школа осуществляет свою деятельность в соответствии с ежегодно утверждаемым режимом: пятидневная учебная неделя в 1-4,5,6,7,8,9 классах, реализующих федеральный государственный образовательный стандарт начального и основного общего образования. Учебные занятия проходят в одну смену. Элективные курсы и занятия объединений детей по интересам проводятся во второй половине дня в соответствии с рекомендациями СанПиН.

Школа реализует основные общеобразовательные программы:

- начального общего образования;

¹ Щербакова Е. В. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 107-109. — URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/64/2841/> (дата обращения: 13.01.2019).

– основного общего образования.

Школа обеспечивает усвоение учащимися планируемых результатов содержания начального общего, основного общего образования, преемственность образовательных программ всех уровней.

В начальной школе осуществляется обучение по программе «Школа России». Со второго класса введено изучение английского языка. В 9 классе обеспечивается предпрофильная подготовка через включение в учебный план элективных курсов, информационной работы, профильной ориентации и психолого-педагогической диагностики.

В системе образования основные мероприятия направлены на обеспечение получения качественного образования за счет рационализации использования ресурсов сети общеобразовательных организаций, создание материально-технических, финансовых, кадровых, управленческих условий для удовлетворения образовательных потребностей школьников.

Школа рассчитана на 120 мест. На фоне снижения общей численности населения села Терехово Котовской сельской территории имела место устойчивая тенденция сокращения контингента учащихся. Последние годы прослеживается слабый рост контингента учащихся. В перспективе прогнозируется сохранение контингента на уровне 20-27 учеников.

В школе обеспечены общедоступность и бесплатность начального общего и основного общего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Особенность образовательной программы школы состоит в:

- нацеленности на достижение высокого уровня знаний;
- наличие в образовательной программе компонентов федерального базисного учебного плана в полном объеме;
- универсальности учебного плана. Возможности для учащихся получить базовые знания по всем предметам.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная

общеобразовательная Тереховская школа» укомплектовано педагогическими кадрами в составе 10 человек. Образование: высшее - 5 (86%), среднее профессиональное - 1(14%)¹.

Педагогический ценз коллектива:

- стаж до 5-ти лет -3;
- 5-10 лет - 1;
- 10-20 лет - 2;
- свыше 20 лет - 4.

Возрастной ценз коллектива: до 25 лет - 2; 25-30 лет - 1; 30-35 лет-0; 35-40 лет-1; 40-45 лет -2; 45-50 лет -0; свыше 50 лет - 1.

Учителя, имеющие следующие квалификационные категории:

- Высшая квалификационная категория - 0 (0%)
- Первая квалификационная категория - 4 (57.1%)
- Вторая квалификационная категория - 0
- Без категории - 3².

Вместе с тем, требует совершенствования система психолого-педагогической диагностики детской одаренности, выявления и дальнейшего сопровождения развития одаренных детей с использованием научно-педагогического потенциала профессорско-преподавательского состава вузов.

Анализ выпуска основной школы показал, что учащиеся имеют прочные знания и умения по предметам школьной программы. Это подтверждают результаты государственной итоговой аттестации.

Школа построена в 1990 году. В ней созданы все необходимые условия для ведения образовательной деятельности. Здание школы построено по типовому проекту и имеет общую площадь 1016,17 кв.м. В нем имеется 10 учебных кабинетов, комбинированная мастерская, библиотека, компьютерный

¹ Официальный сайт муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная Тереховская школа». URL: <http://ter.oskoluno.ru/documenty.htm> (дата обращения: 28.11.2017).

² Там же.

класс, музей, спортивный зал, стадион, столовая на 30 посадочных мест. Централизованное отопление и водоснабжение, местная канализация. Соблюдаются все санитарно-гигиенические нормы, световой и тепловой режимы.

В общеобразовательном учреждении имеется компьютерный класс, в каждом учебном кабинете имеется скоростной выход в Интернет. На 1 компьютер приходится 2,1 ученика.

В управлении школой участвует управляющий совет, являющийся органом государственно-общественного управления. Управляющий совет работает в соответствии с планом, участвует в рассмотрении вопросов, касающихся оплаты труда работников школы, расходования внебюджетных средств, организации текущего ремонта и подготовки школы к новому учебному году.

Организационной основой решения большинства проблем должна стать программа «Программа развития МБОУ «Тереховская ООШ» на 2016- 2020 годы»¹. Целью программы является создание воспитательно-образовательной среды, способствующей формированию у школьников гражданской ответственности, духовности, культуры, инициативности, самостоятельности, толерантности, способности к успешной социализации в обществе.

Заявленное Национальной образовательной инициативой «Наша новая школа» повышение качества образования, его доступности и эффективности требуют конкретизации применительно к деятельности образовательного учреждения с учетом все более возрастающей роли образования в развитии личности и общества, ориентации образования на социальный эффект.

Проблема повышения качества образования для школы является одной из важнейших. Это определяется необходимостью успешного освоения всеми учащимися образовательной программы, формирования навыков

¹ Официальный сайт муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная Тереховская школа». URL: <http://ter.oskoluno.ru/documenty.htm> (дата обращения: 28.11.2017).

исследовательской деятельности учащихся, подготовки их к дальнейшему обучению и осознанному профессиональному выбору. Данная проблема приобретает особую актуальность в условиях развития компетентностного подхода и оценки качества образования в школе на основе обязательного государственного экзамена.

Важной для школы является проблема введения и эффективного использования современных образовательных технологий. *Проблема заключается в необходимости сочетания новых технологий и лучших отечественных традиций образования.* Важной проблемой является доступность образования, которая понимается педагогами школы в контексте новых образовательных технологий. Доступность образования заключается в создании особых психолого-педагогических условий в школе, позволяющих каждому ученику освоить образовательную программу и быть успешным. Важной проблемой, которую призвана решать настоящая программа развития, является демократизация школьного уклада. *Особенно важным является использование потенциала родителей и местного сообщества в качестве ресурса развития школы¹.*

С 2015 года общеобразовательные учреждения Старооскольского городского округа Белгородской области перешли на новые стандарты основного общего образования. Вопросы перехода на новые стандарты образования и одновременное повышение качества образовательного процесса обусловили круг проблем, требующих решения:

– в настоящее время не в полной мере сформирована инфраструктура образовательного учреждения для организации внеурочной деятельности учащихся во второй половине дня;

¹ Официальный сайт муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная Тереховская школа». URL: <http://ter.oskoluno.ru/documenty.htm> (дата обращения: 28.11.2017).

– не в полную мощь работает система тьюторского (в том числе, дистанционного) сопровождения, обеспечивающая поддержку учителей–предметников основной школы;

– требуют обновления содержание и технологии образования, обеспечивающие компетентностное обучение;

– необходимо развитие вариативности образовательных программ и адаптивности содержания школьного образования к различным группам обучающихся (индивидуальные образовательные траектории).

Несмотря на положительные тенденции в формировании муниципальной информационной образовательной среды, здесь также остается ряд нерешенных проблем: далеки от совершенства условия для обучения детей-инвалидов в дистанционной форме; не внедрена в полной мере автоматизированная система управления образовательным процессом (электронный дневник, электронный журнал успеваемости, электронная учительская).

На основе теоретического анализа оснащения и уклада Тереховской ООШ для более детальной диагностики процесса управления школой, нами было проведено социологическое исследование (N=90) (Приложение 1). Основной целью исследования являлось определение проблем, в которых функционирует современная сельская малокомплектная школа, а так же определение готовности администрации и персонала школы к внедрению практик проектного управления.

В рамках опроса респондентам (учителям и администрация городских и сельских школ Старооскольского городского округа) было предложено оценить перспективы проектного управления развитием малокомплектных сельских школ. По мнению опрошенных, проектное управление для развития сельских малокомплектных школ является актуальным (87%), нет - (7%), затрудняются ответить (6%) (см. Рисунок 1).

Таким образом, большинство респондентов отмечают актуальность проектного управления развитием малокомплектных сельских школ по причине

того, что проектное управление является самой эффективной формой управления для всех образовательных учреждений, по мнению учителей и администрации городских и сельских школ.



Рис. 1. Распределение мнения респондентов об актуальности проектного управления развитием сельских малокомплектных школ

Важно отметить то, как респонденты понимают проектное управление. Около 34 % опрошенных понимают под проектным управлением тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества, и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы. 34 % респондентов считают, что проектное управление - это объединенное управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов - целей. Лишь 19% участников исследования рассматривают проектное управление как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений (см. Рисунок 2).

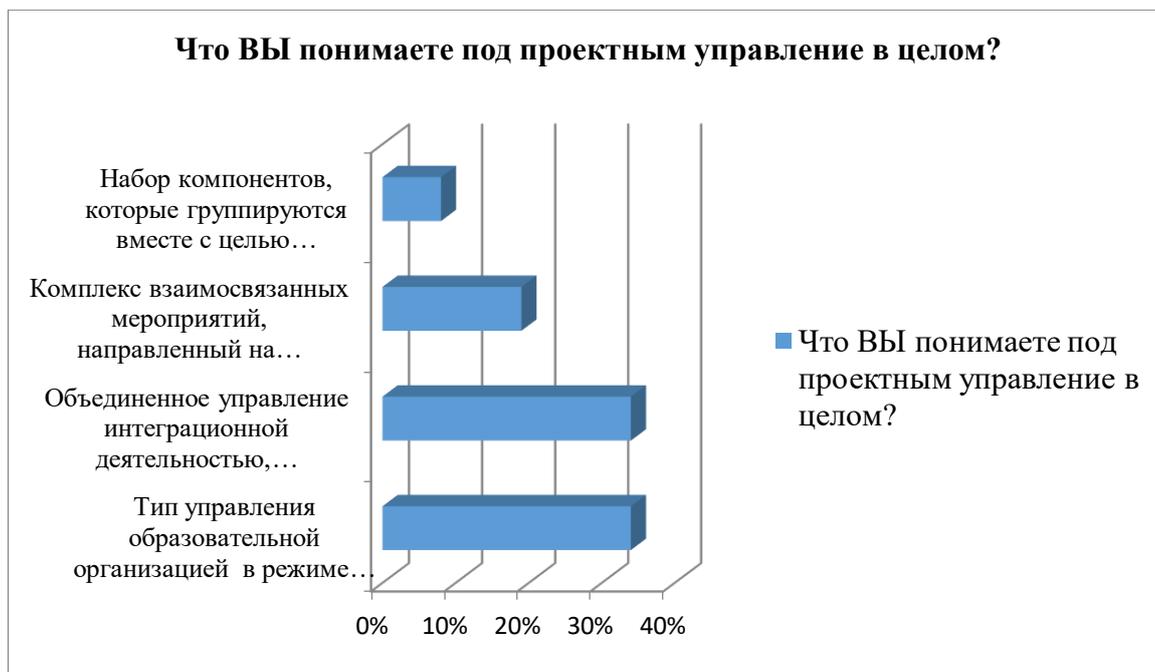


Рис. 2. Распределение мнения респондентов о понимании проектного управления как эффективной форме развития образовательного учреждения

Очевидно, что большинство респондентов положительно относятся к такой форме управления как проект и четко понимают, что он организуется в режиме развития с целью освоения новшеств и наращивания потенциала школы. Участники исследования выдвигают основными преимуществами проектного управления развития сельской малокомплектной школой - уникальность, целенаправленность, ограниченность по времени и количеству ресурсов, инновационность. Также стоит отметить, что большинство респондентов (76%) считают, что проектное управление в сфере образования более эффективно, чем традиционная система управления.

Большинство респондентов (59%) убеждены, что проектное управление развитием образовательного учреждения является будущим всей системы образования Российской Федерации, а не просто новой «фишкой», которая не имеет под собой прочной основы. Администрация и учителя школ города и сельских малокомплектных школ убеждены в том, что проектное управление развитием образовательными учреждениями актуально не только для столичных образовательных организаций, но и региональных, в том числе

сельских малокомплектных школ с приоритетом деятельности в пользу обучающихся (61%), учителей (58%), обучающей среды (34%) и родителей (28%). Согласно результатам проведенного исследования субъектом данной деятельности необходимо выступать управлению образования администрации Старооскольского городского округа (46%), администрации Старооскольского городского округа (26%), директору школы (21%).

Понимая суть и специфику проектного управления развитием сельской малокомплектной школы, респонденты отметили основным принципом проектного управления для системы образования Российской Федерации - наличие проектной команды (48%), наличие оригинальной идеи (42%), единое управление (34%).

При организации проектного управления в образовательном учреждении у администрации школы могут возникать трудности на каждой фазе реализации проекта. При социологическом опросе респонденты определили, что наибольшую трудность вызывает фаза планирования (62%), фаза инициации (39%), фаза мониторинга и контроля (37%), фаза исполнения (33%), фаза завершения (16%) (см. Рисунок 3).



Рис. 3. Распределение мнения респондентов о фазах проектного управления по степени вызывания затруднения у администрации сельской малокомплектной школы и рабочей группы.

Большинство респондентов (60%) уже участвовали в проектном управлении за период своей профессиональной деятельности (15-25 лет). Не приходилось участвовать в проектном управлении 31% опрошенных педагогических работников и 1% - были экспертом и / или наблюдателем организации проектного управления в системе образования.

Наиболее распространенной сферой участия педагогических работников в проектном управлении является «школьное образование» (64%), «дополнительное образование» (21%), «социальная сфера» (15%).

Для достижения целей магистерского исследования в опрос был включен блок вопросов о готовности работников сферы образования участвовать в организации проектного управления развитием образовательного учреждения. В ходе социологического опроса было выявлено, что большинство респондентов (40-49 лет) (63%) готовы участвовать в проектном управлении, 16% затрудняются в ответе на данный вопрос и 17% респондентов не готовы по причине отсутствия свободного времени переучиваться и по причине того, что не видят в этом необходимости.

Жизнь горожан в городе и сельской местности имеет существенные различия, что сильно сказывается и на специфике образовательной деятельности и организации проектного управления развитием сельской малокомплектной сельской школой и образовательным учреждением в городе.

Для достижения целей магистерского исследования в опрос был включен блок вопросов о различиях и трудностях организации проектного управления развитием сельских малокомплектных школ и городских образовательных учреждений. По мнению респондентов (38 %) процесс проектного управления в сельской малокомплектной школы от городской школы будет отличаться, 27 % не согласны с этим, 28 % респондентов считают, этот процесс будет отличаться незначительно.

Причины, по которым процесс проектного управления в сельской малокомплектной школе будет отличаться от городской школы представлены на диаграмме (см. Рисунок 4).



Рис. 4. Распределение мнения респондентов о причинах, которые отличают процесс проектного управления развитием сельских малокомплектных школ и городских образовательных учреждений.

Следовательно, основной причиной, по которой затрудняется процесс проектного управления развитием сельской малокомплектной школе – низкая компетентность сельских учителей, а также различия в финансировании между сельскими и городскими школами в пользу городских.

Трудности в этом вопросе также вызывает малая наполняемость сельских малокомплектных школ обучающимися и низкая заинтересованность в инновационности образовательной сферы со стороны родителей учеников.

Наиболее острыми барьерами на пути развития проектного управления в малокомплектной сельской школе, по мнению респондентов, являются ограниченные ресурсы (46%), дефицит кадров (41%), малокомплектность (27%), недостаточное финансирование (20%), территориальная особенность (9%) (см. Рисунок 5).

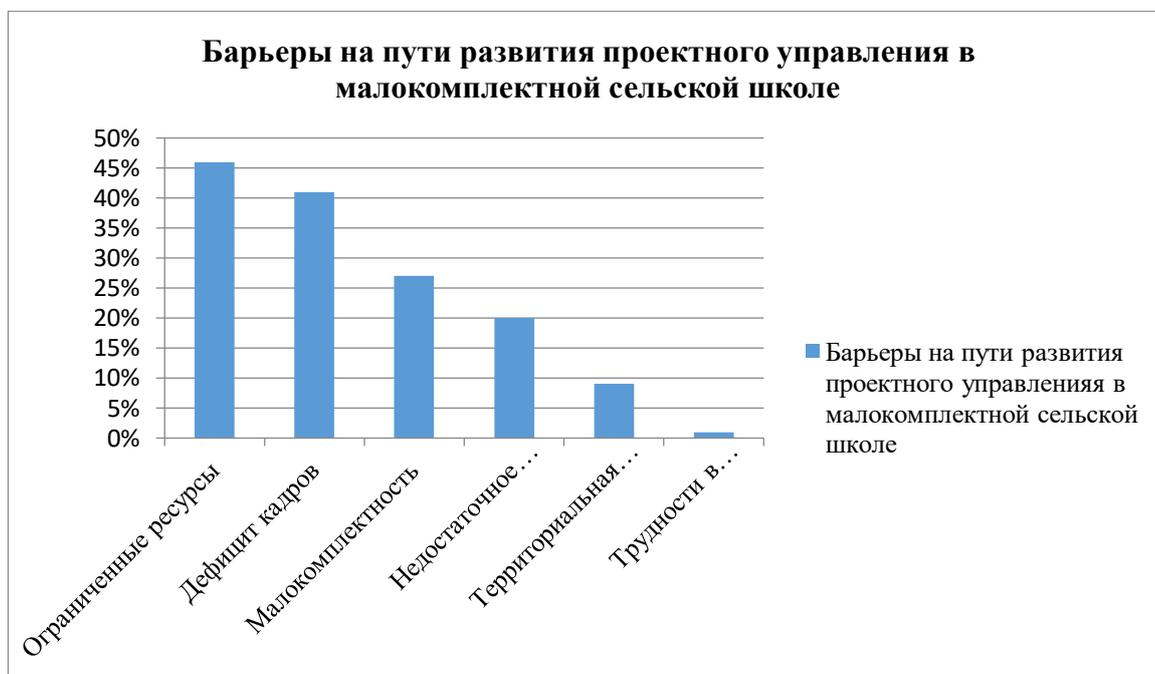


Рис. 5. Распределение мнения респондентов о барьерах на пути развития проектного управления в малокомплектной сельской школе

Таким образом, анализ практики организации проектного управления развитием сельской малокомплектной школы, включая результаты, полученные в ходе проведенного социологического исследования, позволил выделить несколько групп проблем:

1. Недостаточное бюджетное финансирование проектов.
2. Дефицит и низкая компетентность сельских учителей.
3. Малокомплектность.

Решение перечисленных проблем требует поиска новых форм взаимодействия муниципалитета, учителей и родителей обучающихся при осуществлении проектного управления развитием сельской малокомплектной школой, единства реализации федерального государственного стандарта,

отвечающих требованиям нормативно - правовой базы в современной образовательной ситуации.

Почти 72 % респондентов считают, что сетевое проектное управление возможно среди образовательных учреждений на территории Старооскольского городского округа, 10% - не считают это возможным, а 18 % - воздержались.

При организации проектного управления необходимо учитывать основные положительные и отрицательные эффекты на пути внедрения проектного управления в малокомплектных сельских школах. По результатам проведенного социологического опроса можно отметить, что основными положительными результатами внедрения проектного управления в малокомплектные школы являются: прогресс малокомплектных сельских школ; победы малокомплектных сельских школ в грантах и конкурсах; преодоление дефицита и ограниченности в определенных сферах малокомплектными сельскими школами; привлечение внимание администрации округа, спонсоров к проблемам малокомплектных сельских школ.

По мнению респондентов, отрицательными результатами на пути внедрения проектного управления в малокомплектные сельские школы выступает: бюрократия; имитация; разрозненность политики проектного управления; утечка кадров в связи с отсутствием навыков проектного управления(см. Рисунки6,7) (Приложение 2).

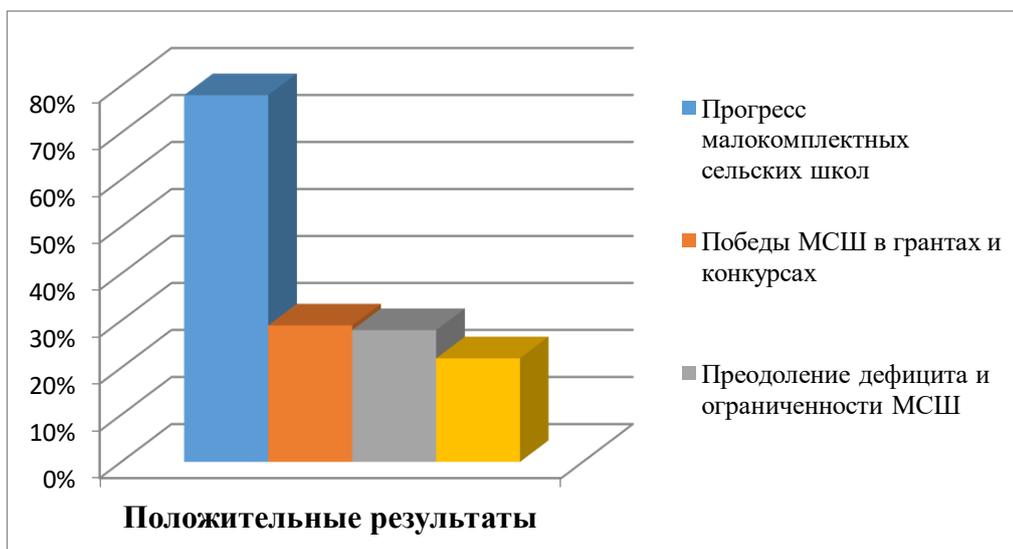


Рис. 6. Распределение мнения респондентов о положительных результатах на пути внедрения проектного управления в малокомплектные сельские школы

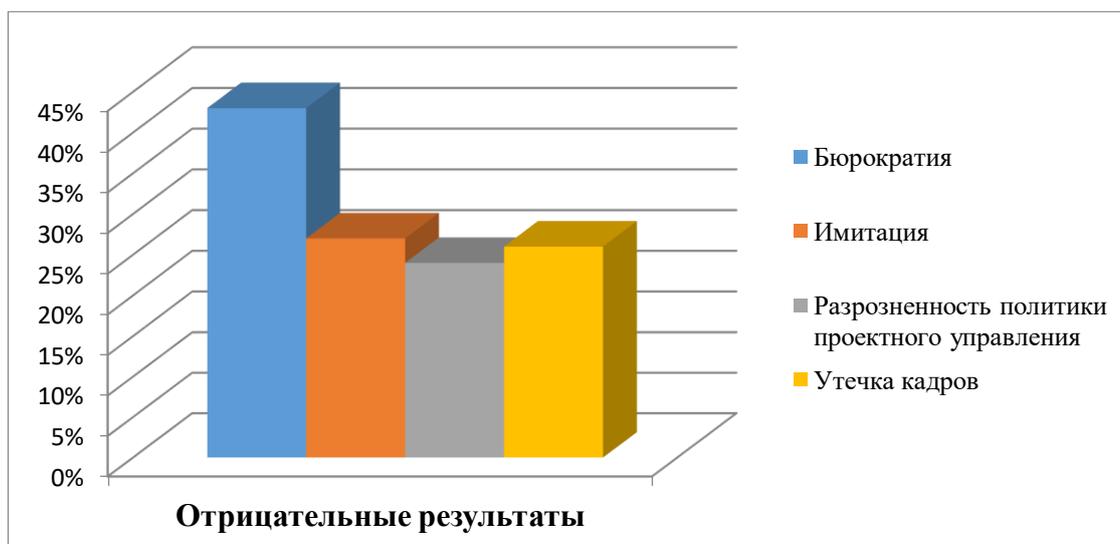


Рис. 7. Распределение мнения респондентов об отрицательных результатах на пути внедрения проектного управления в малокомплектные сельские школы

В заключение второго раздела магистерского исследования обозначим ряд выводов.

1. Наряду со значительными положительными эффектами развития общего образования существует ряд нерешенных вопросов и перспективных проблем. Сегодня все более обостряется проблема разрыва между «сильными» общеобразовательными учреждениями и общеобразовательными учреждениями, работающими в сложных социальных условиях. Несмотря на положительные тенденции в формировании образовательной среды остается ряд нерешенных проблем, требующих решения: не в полной мере сформирована инфраструктура образовательного учреждения для организации внеурочной деятельности учащихся во второй половине дня; не в полную мощь работает система тьюторского (в том числе, дистанционного) сопровождения, обеспечивающая поддержку учителей-предметников основной школы; далеки от совершенства условия для обучения детей-инвалидов в дистанционной форме; не внедрена в полной мере автоматизированная система управления образовательным процессом (электронный дневник, электронный журнал успеваемости, электронная учительская).

2. Анализ практики управления развитием малокомплектной сельской школы МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа предполагал также проведение социологического исследования, включающего оценку актуальности, необходимости и эффективности внедрения проектного управления в сельскую малокомплектную школу; определение преимуществ, принципов, сути, барьеров, субъектов и принципов; выявление сферы причастности педагогических работников к проектному управлению. В ходе анализа результатов был выделен ряд наиболее важных, на наш взгляд, проблем, среди которых: бюрократия; существенные различия в процессе проектного управления в сельской малокомплектной школе и городской школе, которые выражаются в ограниченности малокомплектных школ финансированием, компетентными кадрами, достаточным количеством обучающихся.

3. В силу того, что большинство образовательных учреждений округа находятся в неравных условиях финансирования и возможностях совершенствования определенных сфер деятельности школы, обусловленных множеством факторов, было проведено социологическое исследование. Оно определило готовность персонала сельских малокомплектных школ к внедрению проектного управления развитием образовательного учреждения.

РАЗДЕЛ III. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ МБОУ «ТЕРЕХОВСКАЯ ООШ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

На сегодняшний день российская школа переживает глобальные преобразования, основной целью которой стала не просто репродуктивная передача знаний, умений и навыков от учителя к ученику, а формирование и развитие способностей ученика самостоятельно ставить учебную проблему; формулировать алгоритм ее решения, контролировать процесс и оценивать полученный результат, одним словом, научить учиться. Современное образование ориентировано на развитие тех способностей личности, которые нужны и ей, и обществу. В связи с этим в средствах массовой информации часто обсуждается проблема управления сельскими малокомплектными школами. Принято считать, что качество обучения в сельских школах ниже, чем городских.

В большинстве сельских школ за партами сидят не более 5-10 человек, что делает их с точки зрения финансирования нерентабельными. Но без школы село или деревня умрет. Все, кто смогут из молодого работоспособного населения села переедут туда, где есть школа для их ребенка. С учетом российской специфики ситуация с сельскими малокомплектными школами кажется специалистам удручающей.

Большое беспокойство у педагогов, психологов, родителей вызывают такие факторы, как:

- низкая информационная насыщенность школ на селе;
- отсутствие специальной литературы;
- недостаточность научно-методических рекомендаций по управлению малокомплектной школой;
- недостаточное качество знаний и общее развитие сельских детей;
- низкий образовательный и культурный уровень сельской семьи;

- отдаленность малокомплектных школ от методических центров;
- недостаточность форм взаимодействия муниципальных органов управления образования и малокомплектных (малочисленных) школ по вопросу совершенствования управления, контроля за качеством образования и др.

Однако при имеющихся трудностях можно и нужно находить новые, более эффективные средства организации педагогического процесса (формы, методы, приемы обучения и воспитания), оптимально используя для этого все возможности, связанные со спецификой учебно-воспитательной работы в сельской малокомплектной школе.

В настоящий момент модернизация сельской малокомплектной школы связана, прежде всего, с введением новых Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС).

Малокомплектные школы требуют особого внимания и нестандартного подхода к решению проблем. Доля сельских школ в структуре учреждений общего образования России составляет 68,9%. Однако уже понятно давно, что если школа в маленькой деревни исчезнет, то исчезнет и деревня. Практика показывает: как только закрывается малочисленная школа на селе, все работоспособные жители этого села его покидают, потому что у них, как правило, есть дети школьного возраста. Кроме того, ни одна молодая семья не поедет в ту деревню, где нет школы для их детей. Что будет с теми населёнными пунктами, где исчезнет школа? Не грозит ли это нам потерей бескрайних территорий России, потери национальной самобытности?

В Старооскольском городском округе существует ряд проблем, связанных с управлением развития малокомплектных сельских школ. В школах данного типа обучается малое количество детей, но они не менее важны для страны, чем обучающиеся городских школ с большим количеством ресурсных возможностей. Среди учеников сельских малокомплектных школ есть много талантливых и одаренных детей, у которых нет возможностей проявлять свои

способности и развивать их. Для этого требуется соответствующее оборудование (компьютеры, интерактивные доски, проекторы, аудио и видео аппаратуры, 3D принтеры, выход в интернет свободного доступа и т.д.); обучающая литература, которая не должна ограничиваться только предоставлением стандартных учебников из перечня учебников министерства образования и науки Российской Федерации, необходимы (карты, плакаты, раздаточный красочный материал и т.д.); комфортные условия обучения. К сожалению, для ремонта сельских школ из бюджета города выделяются недостаточные суммы материальных средств для обеспечения ремонта классов.

В целях совершенствования механизма управления развитием сельских малокомплектных школ нами предлагается специальный проект *«Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров»* (Приложение 3).

Данный проект направлен на активное взаимодействие всех сотрудников сельской малокомплектной школы, применение стимулирующих подходов к привлечению финансирования сельской малокомплектной школы с учетом географических и демократических особенностей территории, интересов управления образования администрации Старооскольского городского округа и запросов родителей обучающихся - и представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками.

Обоснование проектных мероприятий. Актуальность предлагаемого проекта, его цели и задачи определяются исходя из наличия комплекса проблем в сфере развития сельской малокомплектной школы, решение которых должно носить системный и технологичный характер. Мы солидарны с мнением М.П. Гурьяновой, которая считает, что «в настоящее время в сельской местности школа, как правило, единственное образовательное учреждение по месту жительства учащихся, которые могут получить полное или основное среднее образование. В отличие от города здесь ученик привязан к конкретной школе,

он вынужден оставаться в безальтернативном образовательном пространстве, что обуславливает зависимость уровня развития ребенка от привходящих обстоятельств, лишает его возможностей дополнительного образования. Чем ближе школа к городу, тем большими возможностями она располагает для интеграции детей в социальную и культурную жизнь. Тем успешнее решается проблема ее кадрового обеспечения, теснее профессиональные контакты работников школы со специалистами аналогичного профиля, повышаются возможности в доступе к новейшей информации, культурным объектам города»¹.

Состояние сельской школы сегодня вызывает тревогу. Ведь это тот социальный институт, где сложнее и труднее всего реализовать конституционное право граждан на получение образования независимо от места проживания. Многие годы большинство сельских малокомплектных школ работают в условиях нестабильного финансирования. Подавляющее большинство малочисленных школ не в состоянии внедрять новшества, которые характерны для городских школ (вариативность образования, профильные классы, классы компенсирующего обучения и др.). Сельская школа более других нуждается в модернизации содержания образования, отвечающего потребностям аграрного сектора страны, во внедрении новых образовательных и социально-педагогических, социально-психологических технологий, приемлемых для малочисленных классов и адекватных психологическим особенностям сельских детей. Они изначально имеют неравные стартовые возможности, словно отброшены на обочину жизни, с малых лет ограничены в развитии своих способностей, лишены возможностей в получении конкурентоспособного образования, многие из них не могут успешно адаптироваться к изменившейся жизни.

¹ Гурьянова М. П. Проблемы сельской школы: возможности их решения. М., 2014. № 1. С. 20-25.

В работе, мы предлагаем примерный перечень грантов и конкурсов Всероссийского уровня, которые будут способствовать привлечению материальных средств для благоустройства помещений школы и создания, благоприятных условиях организации образовательного процесса, как основы проектного управления развитием сельской малокомплектной школы. Мы согласны с министром просвещения Российской Федерации О.Ю. Васильевой, которая считает, что «без материальной базы сложно говорить о развитии. Более 24 тысячи новых мест будет создано именно в сельских школах. Кроме того, в 16 тысячах сельских школ планируется обновить инфраструктуру, во всех школах появиться скоростной интернет. Однако материальная база - это только одна составляющая триединой задачи - обеспечить развитие содержания образования, профессиональное образование учителей, и, как следствие попасть в десятку лучших стран по качеству общего образования»¹. Участия в данных конкурсах и грантах на получение материальных средств будут также способствовать повышению компетенций сельских учителей (см. Таблица 5).

Таблица 5

Примерный перечень конкурсов Министерства образования и науки Российской Федерации с возможностью получения денежного вознаграждения

№ п/п	Название мероприятия	Сумма денежного вознаграждения
1.	Конкурс стипендий и грантов им. Выготского	Для победителей-педагогов — 193 гранта в размере 50 000 рублей.
2.	Конкурс грантов в области образования «Люди будущего»	Общий размер грантового фонда составляет 15 000 000 рублей.
3.	Всероссийский конкурс «Учитель - года»	~ 10 тысяч рублей, методическая и учебная литература, обучающие пособия, доступ к Всероссийским изданиям и интернет пособиям.

¹ Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации URL:<https://минобрнауки.рф/> (дата обращения 20.12.2018).

В работе, мы предлагаем концепцию схемы управления развитием сельской малокомплектной школы, основанную на исследовании актуальности проектного управления на территории села (см. Рисунок 8).



Рис. 8. Схема проектного управления развитием сельской малокомплектной школы

Стратегией функционирования данной проекта будет решение проблем кадрового дефицита в малокомплектных сельских школах, повышение компетентности сельских учителей, привлечение финансирования.

Цель внедрения проекта. Основной целью предлагаемого нами проекта является использование потенциала сельских учителей для управления

развитием образовательного учреждения с учетом сложившейся современной образовательной ситуации.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

1. провести мониторинг-диагностику потенциала педагогического коллектива сельских школ, проблем функционирования малокомплектных образовательных учреждений сотрудниками отдела по организационно-информационной и кадровой работе управления образования администрации Старооскольского городского округа.
2. сформировать мотивацию участия в конкурсах и грантах Всероссийского уровня у учителей сельских школ;
3. организовать семинары-тренинги и мастер-классы сотрудниками аналитического отдела управления образования администрации Старооскольского городского округа;
4. обеспечить методическое сопровождение учителей-участников в ходе подготовки к конкурсным мероприятиям методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования.
5. организовать транспортировку конкурсантов до места проведения конкурсов профессионального мастерства и обратно;
6. осуществить награждение и выразить благодарность учителям-призерам и победителям.

Целевая группа участников проекта:

1. Администрация Старооскольского городского округа.
2. Управление образования администрации Старооскольского городского округа.
3. Старооскольский и Белгородский институты развития образования.
4. Директор и учителя МБОУ «Тереховская ООШ», обучающиеся и родители учеников.
5. Население села Терехово.

Сроки реализации проекта. Проект, предлагаемый к реализации, относится к среднесрочным объектам планирования. Общий период от разработки концепции проекта до реализации его базовых мероприятий рассчитан на период 2019 – 2021 гг.

Состав мероприятий:

В рамках данного проекта планируется реализовать ряд мероприятий, которые направлены на организацию проектного управления развитием сельской малокомплектной школы:

1. Организация и проведение социологического исследования направленного на изучение потенциала педагогического коллектива сельских школ, проблем функционирования малокомплектных образовательных учреждений сотрудниками отдела по организационно-информационной и кадровой работе управления образования администрации Старооскольского городского округа.

Социологическое исследование позволит конкретно и глубоко проанализировать сложившуюся оценку деятельности директора и учителей Тереховской школы, а также работы школы в целом как образовательного учреждения. Результатами такого исследования станет своеобразное зеркало, в котором отчетливо видны выявленные проблемы и к чему необходимо стремиться.

Регулярно проводимые социологические исследования помогут обеспечить непрерывную работу механизма обратной связи, дополняя и уточняя статистическую информацию реалистичными данными о проблемах развития сельской малокомплектной школы, о степени удовлетворительности родителей образовательным процессом, организуемым данным учреждением.

Социологическое исследование планируется проводить среди администрации и педагогических работников сельских малокомплектных школ, а так же среди родителей и обучающихся среднего звена с целью выявления внутренних проблем деятельности школы.

Проведение социологического исследования состоит из сбора информации, с помощью анкетирования, далее будет проводиться анализ собранной информации, по итогу которого будет выявлен результат. Результатом социологического исследования должно стать выявление проблем и мнений деятельности сельской малокомплектной школы.

Таким образом, после проведения социологического исследования можно будет выявить, на какие факторы развития школы необходимо будет сделать упор для усовершенствования деятельности данного типа образовательных учреждений.

2. Проведение семинаров «Часы развития» методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ.

Проведение данных мероприятий по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ являются очень эффективными при подготовке конкурсантов Всероссийских конкурсов. В рамках тематических семинарах обучают ораторскому искусству убеждения, тренируют технику движения (положение возле доски или мольберта, жесты, мимику).

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации статье № 1057 «Организация публичного конкурса» лицо, объявившее публично о выплате денежного вознаграждения или выдаче иной награды (о выплате награды) за лучшее выполнение работы или достижение иных результатов (публичный конкурс), должно выплатить (выдать) обусловленную награду тому, кто в соответствии с условиями проведения конкурса признан его победителем. Публичный конкурс должен быть направлен на достижение каких-либо общественно полезных целей. Публичный конкурс может быть открытым, когда предложение организатора конкурса принять в нем участие обращено ко всем желающим путем объявления в печати или иных средствах массовой

информации, либо закрытым, когда предложение принять участие в конкурсе направляется определенному кругу лиц по выбору организатора конкурса¹.

Результатами проведенных семинаров должно стать увеличение теоретических знаний у администрации и учителей сельской малокомплектной школы о специфике и особенностях участия в конкурсном движении России. Сельским учителям малокомплектных школ следует для себя уяснить, как организуются соревновательные мероприятия Всероссийского уровня на всех этапах и над чем необходимо работать для достижения успешного результата.

3. Организация и проведение администрацией и учителями городских школ «Дней открытых дверей» для администрации и учителей сельских малокомплектных школ.

В день открытых дверей администрация и учителя сельских школ будут иметь возможность ознакомиться с опытом работы и наглядно увидеть в деятельности победителей и призеров Всероссийских конкурсов прошлых лет. Дни открытых дверей на уроках в городских школах, по своей сути, представляют собой своего рода презентацию своего опыта работы учителями–призерами и освещение опыта подготовки к мероприятиям такого рода администрацией городских школ.

Основная цель дня открытых дверей -формирование у сельских учителей представления об уровне подготовки к конкурсным мероприятиям, о специфике данной деятельности и ее результатах. Одной из основных целей проведения дня открытых дверей в Старооскольском городском округе является приобщение руководящих и педагогических работников к тесному сотрудничеству.

4. Организация и проведение мастер-классов «Современная грамотность».

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) / Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 1057

Данные мастер-классы следует проводить раз в две недели для администрации и учителей сельских малокомплектных школ специалистами отдела по организационно-информационной и кадровой работе управления образования администрации Старооскольского городского округа. На данных мастер-классах педагогические работники будут иметь возможность познакомиться с новой компьютерной и интерактивной техникой, компьютерными образовательными программами и последними разработками в области компьютерной инженерии для сферы образования. Специалисты данного отдела не только организуют теоретический блок заданий, но и на практике отработают использование данных устройств и программ вместе с учителями сельских малокомплектных школ.

Планируемые результаты проекта:

Результатом проведения социологического исследования станет выявление мнения администрации и педагогических работников сельских малокомплектных школ, а так же родителей и обучающихся среднего звена о внутренних проблемах деятельности школы.

Привлечение внимания администрации Старооскольского городского округа к проблемам сельских малокомплектных школ.

По итогу проведения семинаров по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ они смогут увеличить свои теоретические знания о специфике и нюансах подготовке и участиях в конкурсных мероприятиях. Учитывая, что учитель должен на высоком профессиональном уровне выполнять свои должностные обязанности, обеспечивать качественное проведение уроков и подготовку выпускников к государственной итоговой аттестации.

Достижение результата повышения профессионализма должно произойти за счет принятия и выполнения индивидуальных планов профессионального развития администрации учителей сельских малокомплектных школ и

ежегодно утверждаемых органом местного самоуправления на их основе программ профессионального развития.

Повышение профессионализма и компетентности руководства и педагогических работников сельских малокомплектных школ.

Дни открытых дверей приведут к тому, что сельские учителя поверят в свои силы, и уверенно будут демонстрировать свой потенциал с перспективой достижения высоких результатов в профессиональной деятельности.

Организация тесного сотрудничества между коллегами городских и сельских школ.

Проведение мастер-классов будет способствовать совершенствованию компетенций сельских учителей в компьютерной грамотности. Это приведет к возможности педагогических кадров к самообразованию на высоком уровне с использованием новейших достижений и новшеств в области образования. Следовательно, учителя смогут улучшить качество проведения своих уроков и повысить результативность своих учеников при выполнении экзаменационных работ.

Формирование компьютерной грамотности сельских учителей.

Реализация данного проекта позволит развить сельские малокомплектные школы, а именно:

1. Привлечь внимание к данной категории образовательных учреждений:

– глубокого изучения актуальных и проблемных ситуаций при организации образовательной деятельности;

– своевременное реагирование на отзывы и потенциальные опасности внешней среды, то есть негативная оценка участников образовательных отношений;

– стремление к усилению во всех сферах образования новейших технологий.

2. Повысить компетентности работников образования в сельской местности:

- формирования компьютерной грамотности учителей;
- улучшения взаимодействия между учителями и руководящими работниками городских и сельских школ;
- побуждения сельских учителей к самообразованию.

3. Развитие сельских малокомплектных школ:

- Попытки привлечения дополнительных денежных средств;
- Изменение представлений администрации и учителей сельских школ о современных возможностях науки и техники в сфере образования;
- желание к постоянному росту и совершенствованию со стороны учителей и директора школы.

Оценка эффективности проекта.

Повышение активности сельских учителей, формирование у них мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию приведет к улучшению показателей в нескольких аспектах: создание престижа сельских школ, привлечение потока обучающихся, привлечение внимания администрации Старооскольского округа к проблемам деятельности данной категории образовательных учреждений. Показателями эффективности проекта выступают следующие показатели социальной эффективности:

- решение проблемы малокомплектности за счет повышения престижа сельских малокомплектных школ (15%);
- повышение уровня компетентности сельских педагогических работников за счет участия в конкурсах профессионального мастерства Всероссийского уровня на всех этапах (35%);
- повышения показателей освоения образовательной программы Тереховской ООШ по результатам прохождения итоговой аттестации (25%);

- повышение доли удовлетворенности населения (родителей обучающихся) деятельностью органов местного самоуправления городского округа «город Старый Оскол» до 10%;

- привлечение денежных средств за счет участия (призерства, побед) на оснащение образовательного учреждения техникой необходимой для улучшения образовательного процесса (25 %);

- увеличение индекса доверия граждан к муниципальным служащим до 0,75.

В качестве основного подхода к развитию сельской малокомплектной школы предлагается инновационный метод, исходным пунктом которого является представление о целостности проектируемого объекта. Сущность инновационного подхода к применению проектной методологии в управлении образовательным учреждением в сельской местности, во-первых, в рассмотрении объектов и субъектов управления развитием школы как взаимосвязанных элементов, во-вторых, в руководстве принципами инновационного подхода при анализе объектов и субъектов управления развитием школы как взаимосвязанных и взаимозависимых социальных подсистем.

Ресурсное обеспечение проекта. Источником финансирования проекта выступает городской бюджет (в объеме 16400 тыс. руб.).

Вложение бюджетных средств является необходимым условием содействия реализации проекта в качестве стартового капитала. Запланированные бюджетные средства должны быть направлены на решение первостепенных задач.

Данные финансовые средства будут направлены на:

- 1) организацию и проведение социологического исследования (электронный - кадры и бумажный вариант - родители, обучающиеся) - 2,5 тыс. руб.;

2) организация семинаров «Часы развития» методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ - 10 семинаров стоимость 450 рублей за академический час - 4500 руб.;

3) организация и проведение администрацией и учителями городских школ «Дней открытых дверей» для администрации и учителей сельских малокомплектных школ-7 мероприятий (транспортировка сельских учителей) - 4900 руб.;

4) организация и проведение мастер-классов «Современная грамотность» - 10 семинаров стоимость 450 рублей за академический час - 4500 руб.;

5) транспортировка учителей до места проведения конкурсных мероприятий Всероссийского уровня с проживанием в гостинице - за счет средств профсоюзной организации образования Старого Оскола.

б) поощрение учителей-участников, призеров и победителей (грамоты, памятные призы) - за счет средств профсоюзной организации образования Старого Оскола.

Стоит заметить, что обучение учителей будет проводиться на оборудовании принадлежащее управлению образования администрации Старооскольского городского округа в аудиториях школы, поэтому исключается аренда помещения и аренда аудио-видео-оборудования.

Таким образом, стоимость организации проведения одного семинара приблизительно составит 1150 рублей.

Организация и проведение 1 - го мероприятия «Часы развития», «День открытых дверей» для администрации и учителей сельских малокомплектных школ (расходы составят 700 руб.).

Необходимо отметить, что все расчеты приблизительны (Приложение 4).

Оценка рисков внедрения проекта. Предполагаемые риски проекта можно видеть в таблице 6.

Возможные риски проекта

№ п/п	Наименование риска	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Нарушение сроков проведения мероприятий	Нарушение графика реализации проекта	Корректировка графика, система контроля коммуникаций	Перенесение даты мероприятий
2	Недостаточное финансирование	Нарушение графика реализации проекта	Контроль за финансированием, поиск внебюджетных средств	Привлечение внебюджетных средств
3	Низкая посещаемость (заболеваемость специалистов и сельских учителей)	Несостоявшееся участие конкурсантов в соревновательных мероприятиях	Вакцинирование педагогических работников	Корректировка сроков проведения обучающих мероприятий

Предлагаемый автором к реализации проект позволит внедрить проектное управление в развитие сельских малокомплектных школ Старооскольского городского округа, посредством проведения специально–направленных на это мероприятий, повышения уровня компетентности сельских учителей и поднятие престижа образовательного учреждения в сельской местности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Проблемы, выявленные после проведения социологического исследования, предложено решить применением проектного управления развитием сельской малокомплектной школой. Проблема, связанная с низким уровнем компетентности сельских учителей, обусловлена низкой их мотивацией к самосовершенствованию. Решение этой проблемы требует применения инновационных методов управления в рамках предлагаемого нами проекта.

2. В целях решения проблемы, связанной с малокомплектностью сельских школ, предложено повышать уровень компетентности сельских учителей участием в конкурсах профессионального мастерства Всероссийского уровня

на основе методической поддержки специалистов Старооскольского и Белгородского институтов развития образования.

На сегодняшний педагогические работники осведомлены об организации подобных конкурсов, но не принимают в них участия, не имея соответствующей методической помощи и компьютерной грамотности, а также не видя в этом необходимости так как они проходят курсы повышения квалификации каждые три года в Старооскольском институте развития образования. Однако, известно, что успех развития заключается в его непрерывности, а не периодичности.

3. Реализация проекта позволит привлечь внимание администрации и управления администрации Старооскольского городского округа к проблемам сельских малокомплектных школ, посредством проведения специально–направленных на это мероприятий, повышения престижа данной категории школ за счет участия или побед в грантах и конкурсах педагогической деятельности. Все это будет способствовать формированию и поддержанию позитивного отклика со стороны родителей, понимание ими необходимости дальнейшего обучения их детьми и создания тесного сотрудничества образовательного учреждения и официальных представителей обучающихся.

Последовательная реализация данного проекта поможет решить ряд проблем, связанных с трудностью реализация политики муниципальных органов управления сельской малокомплектной школой. Реализация предложенных мероприятий проекта позволит повысить эффективность управления развития малокомплектных сельских школ, благодаря повышению эффективности профессиональной деятельности администрации и педагогических кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования была достигнута поставленная цель исследования посредством выполнения ряда обозначенных задач.

Во-первых, изучены основные методологические подходы к определению понятия «сельская малокомплектная школа». Учитывая необходимость в создании новых основ организации сельской малокомплектной школы, что предполагает принципиальное изменение концептуальных подходов в области образования - проектирование развивающихся, вариативных, культуросообразных сельских школ. Это потребует создания специальных технологий вариативной организации и самоорганизации сельской школы, выявления методик диагностики, изучения и управления развитием сельских малокомплектных школ, в особенности инновационного типа, культурных процедур педагогических решений в области сельского образования.

Специфика управления развитием образовательного учреждения в сельской местности определяется выбором приоритетов для управления развитием образовательного учреждения. Этими приоритетами выступают учет особенностей и специфики образовательной среды сельской школы, реализация личностно-ориентированного подхода и распределение функций между участниками инновационного процесса, гуманизация управленческих коммуникаций, а также сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций. Процессу совершенствования управленческой деятельности сельской школы должна предшествовать определенная формулировка цели устойчивого развития образовательного учреждения в инновационном режиме. Управление инновационным процессом в сельской малокомплектной школе необходимо реализовывать как систему, которой свойственна адаптивность к объекту управления. Перспективным направлением управления развития сельских малокомплектных школ являются системные изменения инновационного

характера, осуществляемые с учётом местных условий и позволяющие реализовать в инновационном процессе уникальность

Во-вторых, проанализировано современное состояние муниципальной сферы образования, Старооскольского городского округа, проводится оценка значимости проектного управления в развитии сельских малокомплектных школ, анализируются результаты социологического исследования, проведенного автором в мае 2018 г. среди представителей сферы образования Старооскольского городского округа.

Анализ практики управления развитием малокомплектной сельской школы МБОУ «Тереховская ООШ» Старооскольского городского округа предполагал также проведение социологического исследования, включающего оценку актуальности, необходимости и эффективности внедрения проектного управления в сельскую малокомплектную школу; определение преимуществ, принципов, сути, барьеров, субъектов и принципов; выявление сферы причастности педагогических работников к проектному управлению. В ходе анализа результатов был выделен ряд наиболее важных, на наш взгляд, проблем, среди которых: бюрократия; существенные различия в процессе проектного управления в сельской малокомплектной школе и городской школе, которые выражаются в ограниченности малокомплектных школ финансированием, компетентными кадрами, достаточным количеством обучающихся.

В-третьих, предложены основные подходы управления развитием сельской малокомплектной школой, основанной на взаимодействии всех сотрудников сельской малокомплектной школы, применение стимулирующих подходов к привлечению финансирования сельской малокомплектной школы с учетом географических и демократических особенностей территории, интересов управления образования администрации Старооскольского городского округа и запросов родителей обучающихся - и представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение

поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками, а, следовательно, реализацию специального проекта – «Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров» муниципальной программы «Развитие образования Старооскольского городского округа на 2015 – 2020».

Сравнивая состояние общего образования в городе и селе, можно выделить ряд особенностей управления современной сельской школой. Малочисленность педагогического коллектива позволяет полней и глубже осуществлять основные функции внутришкольного управления. Однако в небольшом коллективе, как правило, тесней связи между людьми, при этом каждый индивид может существенно повлиять на характер отношений. Кроме того, значимость каждого педагога в сельской школе усиливается из-за нехватки педагогических кадров. Таким образом, управление, упрощаясь в количественном признаке управляемой системы, одновременно осложняется необходимостью большего учёта индивидуальных особенностей сотрудников. В сельских школах на результаты гораздо сильнее влияет подбор педагогов и учащихся. В небольшой школе таланта и энтузиазма даже одного творчески работающего педагога-инноватора вполне может хватить, чтобы восполнить недостаток инновационной активности коллег (кстати, этим нередко пользуются директора сельских школ, приписывая заслуги одного-двух человек всему коллективу и тем самым создавая видимость бурной инновационной деятельности). А от подбора учащихся в малокомплектной сельской школе во многом зависят основные показатели результатов педагогического труда и достижения детей в районных олимпиадах и конкурсах. Управление сельской школой - это фактически управление в условиях дефицита ресурсов, который проявляется в недостаточном финансировании сельских школ, в их значительной информационной изолированности, в слабом притоке новых педагогических кадров. Фактором, усугубляющим дефицит ресурсов, является низкий уровень доходов сельских жителей. Не секрет, что

нехватка денег и иных материальных средств в российских школах часто восполняется за счёт родителей. В сельской местности этот источник крайне беден.

Значительная изолированность сельских школ, а также влияние фактора подбора педагогов и учащихся создают в каждой школе своеобразную образовательную систему, для эффективного управления которой необходимо учитывать специфику не только сельских школ вообще, но и особенности конкретной школы. В частности, нами выявлено несколько случаев, когда передовой опыт одной из сельских школ был настолько специфичен, что его тиражирование в других школах района оказалось невозможным. Высокая социальная активность педагогов на селе и тесные связи школы с сельским социумом диктуют необходимость управления не только осуществляемым школой учебно-воспитательным процессом, но и внешкольной культурно-образовательной работой. В среднем довольно низкий общекультурный уровень сельских жителей (по сравнению с горожанами) и связанный с этим рост в сельской местности числа неблагополучных семей актуализируют управление семейным воспитанием как необходимый аспект управления образовательным процессом. Проводимая в РФ модернизация образования ставит управление сельской школой перед проблемой постоянного развития школы на основе инноваций. Для разрешения этой проблемы у сельской школы объективно имеется меньше возможностей, чем у городской. Поэтому в управлении развитием сельской школы гораздо большее значение приобретают субъективные факторы.

В целях решения проблемы, связанной с развитием малокомплектных сельских школ посредством проектного управления, предложено реализовать пилотный проект «Формирование имиджа муниципального служащего в администрации города Белгорода». Целью данного проекта является формирование позитивного имиджа муниципального служащего в администрации города Белгорода.

В качестве проблемы, на решение которой направлен предложенный проект, выступает низкая гражданская активность, недостаточная готовность граждан участвовать в решении вопросов местного значения, негативно сформировавшийся имидж муниципального служащего.

Реализация проекта позволит улучшить имидж муниципального служащего в администрации города Белгорода, посредством проведения специально–направленных на это мероприятий, повышения уровня развития информационных источников о положительной деятельности муниципальной службы и введения новой должности имиджмейкера в администрации. Все это будет способствовать формированию и поддержанию позитивного имиджа муниципальных служащих у населения, преломлению стереотипного представления о них. А так же повысит престиж муниципальной службы и увеличит объем вещания о положительной деятельности чиновников, благодаря чему применение проектного подхода в управлении имиджем муниципального служащего приобретет должную системность и последовательность.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд практических рекомендаций в адрес управления образования администрации Старооскольского городского округа:

1. Создать рабочую группу по подготовке к участию в конкурсах и грантах Всероссийского уровня;
2. Провести мониторинг ситуации по развитию малокомплектной сельской школы (на примере МБОУ «Тереховская ООШ») аналитическим отделом управления образования администрации Старооскольского городского округа;
3. Разработать нормативно – правовую документацию для организации проектного управления развитием Тереховской школы;
4. Оказать методическую помощь и поддержку при создании конкурсных материалов рабочей группы сельских учителей для участия в

соревновательных мероприятиях Всероссийского уровня методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования;

5. Осуществить организационные мероприятия для участия сельских учителей в конкурсах и грантах для повышения своих компетентностей;

6. Принимать участие (побеждать) в конкурсном движении России среди образовательных учреждений и педагогических кадров;

7. Осуществлять развитие сельской малокомплектной школы за счет полученных денежных вознаграждений и награждать сельских учителей за достижение высоких результатов в профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 1996. – N 5. – ст. 1057.

2. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 217-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об утверждении Государственной программы Белгородской области «Развитие образования Белгородской области на 2014 – 2020 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 528–пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

4. Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования Старооскольского городского округа на 2015 – 2020» [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 30.10.2014 № 3681 // Информационный портал Белгородской области.

5. Об утверждении Положения о Департаменте образования Белгородской области [Электронный ресурс]: постановление правительства Белгородской области от 27 ноября 2012 г. № 482–пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении Стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25. 02.2013 г. № 69–пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

7. Августевич, И.И. 2009. Учебно–воспитательный комплекс – вчера, сегодня и завтра [Текст] И.И. Августевич // Народное образование. – 2015. – № 5. – С. 101-104.
8. Аверкин, В.Н., Иванова Н.М. Финансовая политика в сфере образования [Текст] / В.Н. Аверкин, Н.М. Иванова. – Нижний Новгород: НРЦРО, 2013. –251 с.
9. Алферов, А.Д. Развитие на пути духовности [Текст] / А.Д. Алферов // Психология развития школьников. Ростов н/Д. – 2014. – № 7. – С. 319-366.
10. Амонашвили, Ш.А. Здравствуйте, дети! Пособие для учителя: 2-е изд. [Текст] / Ш.А. Амонашвили. –М.: Просвещение, 1988. – 206 с.
11. Андреев, А. А. Эффективность воспитательной системы сельской малокомплектной школы [Текст] / А. А. Андреев // Проблемы психологии здоровья. Псков. – 2013. – С. 239-244.
12. Андрейко, А. З. Сельский социокультурный комплекс как фактор развития образования [Текст]: автореф. дис. канд. пед. наук / А.З. Андрейко. – М., 1996. – 24 с.
13. Артюхов, М. В. Теория и практика управления развитием муниципальной системы образования [Текст]: автореф. дис. д–ра пед. наук / М. В. Артюхов. – Новокузнецк, 1999. –38 с.
14. Асыко Т.Н. Управление образовательным процессом [Текст] / С.Л. Горелик, М.А. Чернышкова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 52.
15. Бабасов, Е. М. Социология управления: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / Е. М. Бабасов. – М.: Тетрасистем, 2014. – 288 с.
16. Басов, В. Н. Подготовка директора сельской малокомплектной школы к организационно–педагогической деятельности [Текст]: автореф. дис. канд. пед. наук / В. Н. Басов. – Белгород, 1998. – 224 с.

17. Башарина, Л. А. Организационные технологии управления школой [Текст]: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / Л. А. Башарина, И. В. Гришина. – СПб. : КАРО, 2015. – 144 с.
18. Безруков, В. И. Сельская малокомплектная школа инновационный ресурс – образования [Текст] / В. И. Безруков // Инновации в обучении и воспитании учащихся сельских малочисленных и национальных школ / под. ред. В. И. Безрукова. – 2016. – № 5. – С. 3-9.
19. Березин, О.Н. Развитие образования Российской Федерации [Текст] / О.Н. Березин. – М.: АСТ, 2014. – 312 с.
20. Братановский, С.Н. Системный анализ образовательной деятельности в России [Текст]: автореф. дис. канд. социол. Наук / С.Н. Братановский. –Саратов, 2017. – 37 с.
21. Брейтман, А.С. Российское образования: проблема ФГОС [Текст] / А.С.Брейтман. – М. : Фонд НАН, 2014. – 412 с.
22. Булавка, А.А. Проблема демократизации управления образованием [Текст] / А.А. Булавка. – М. : Академия, 2014. – 110 с.
23. Быкова, В. Г. Сельская школа: спрос, потребности и интересы населения [Текст] / В. Г. Быкова // Образование в современной школе. – 2014. – № 1. –С. 67-68.
24. Войтеховская М. П. Историко–педагогический анализ развития сельских малокомплектных школ России XIX-начала XXI века [Текст] / М.П. Войтеховская, Н.И. Сазонова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2013. – № 12. – С. 1006.
25. Воробьева, М.Н. Организационно – экономические методы управления образованием [Текст] / М.Н. Воробьева. – М.: Дело, 2015. – 343 с.
26. Выготский, Л.С. Педагогическая психология [Текст] / Л.С. Выготский. – М.: Педагогика, 1991. – 83 с.
27. Габышев, А.Н. Сельская малокомплектная школа: особенности, проблемы, перспективы развития (примеры разных стран) [Текст] / А.Н.

Габышев, Г.Н. Зедгенизова // Народное образование. Педагогика. – 2016. – № 4. – С. 14-16.

28. Гончаров, М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования [Текст] / М.А. Гончаров. – М. :Кнорус, 2013. – 336 с.

29. Гурьянова, М. П. Проблемы сельской школы: возможности их решения [Текст] / М. П. Гурьянова, В. Б. Орлов, В. Н. Кишалова // Открытая книга. – 2014. – № 1. – С. 20-25.

30. Давыдов, В.В. Российская педагогическая энциклопедия [Текст]: Большая рос. энцикл / В.В. Давыдов. –М.: Просвещение. 2014. – 116 с.

31. Даутова, О. Управление введением ФГОС основного общего образования [Текст] / О.Даутова, О. Крылова, Е. Матина, Е. Пивчук. – СПб. :Каро, 2013. – 160 с.

32. Дейнека, А.В. Образование и закон [Текст] / А.В. Дейнека. – М. : Академия, 2012. – 192 с.

33. Департамент здравоохранения и социальной защиты Белгородской области: Документы [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.belzdrav.ru/documents/normativebase-department/>.

34. Дмитренко, Г.В.Учимся управлять качеством образования [Текст] / Г.В. Дмитриенко. – Волгоград.: Просвещение, 2016. – 112 с.

35. Егоршин, А.П. Управление российским образованием [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 378 с.

36. Ефремова, Н.Ф. Компетенции в образовании. Формирование и оценивание. [Текст] / Н.Ф. Ефремова. – М. : Национальное образование, 2015. – 416 с.

37. Жильцов, П. А. Воспитательная работа в сельской школе [Текст] / П.А. Жильцов. – М.: Просвещение, 2018. – 175 с.

38. Зайкин, М.И. Сельская школа: модернизация содержания образования [Текст] / М.И. Зайкин // Сельская школа. – 2014. – № 2. – С.3-6.

39. Зарецкая, И. И. Управление процессом социализации личности – инновация в воспитании [Текст] / И.И. Зарецкая // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2014. – № 2. – С. 52.
40. Зборовский, Г.Е. Социология образования [Текст] / Г.Е. Зборовский. – Екатеринбург: Союз, 2013. – 315 с.
41. Кабановский, С.Н. Организация и регулирование образования в рыночных условиях хозяйствования [Текст] / С.Н. Кабановский. – СПб.: Вершина, 2013. – 311 с.
42. Канишевская, Н.В. Правовые основы управления развитием общеобразовательных учреждений [Текст] / Н.В. Канишевская. – М.: Каро, 2014. – 193 с.
43. Кисилева, М.В. Основное общее образование. ФГОС [Текст] / М. В. Кисилева. – М.: Вентана–Граф, 2014. – 152 с.
44. Кольцова, О. С. Управление качеством образовательного процесса в педагогическом колледже в условиях реализации компетентностного подхода [Текст] / О.С. Кольцова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2015. – № 1. – С. 62.
45. Конаржевский. Ю.А. Педагогический анализ учебно – воспитательного процесса и управление школой [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М. : Просвещение, 1986. – 143 с.
46. Кондратенков, А.Е. Система трудового воспитания в сельской школе. (Некоторые выводы из анализа опыта) [Текст] / А.Е. Кондратенков // Трудовое воспитание. – М.: Московский рабочий, 1974. С. 84-107.
47. Краевский, В.В. Теоретические основы содержания общего среднего образования [Текст] / В.В. Краевский. – М.: Педагогика, 2013. – 351 с.
48. Лазарев, В.С. Системное развитие школы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2013. – 304 с.
49. Лизинский, В. М. Работа администрации школы с учителем [Текст] / В. М. Лизинский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. –160 с.

50. Макарова, Т. Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль [Текст]: метод, пособие для заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе / Т. Н. Макарова. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2016. – 160 с.

51. Малкова, И. Ю. Педагогические функции метода проектов и условия их реализации в сельской школе [Текст]: автореф. дисс. канд. пед. наук / И. Ю. Малкова. – Томск, 2014. – 23 с.

52. Маскин, В. В. Вариативные модели модернизации сельской школы [Текст]: метод, пособие / В. В. Маскин, А. А. Петренко, Т. К. Меркулова. [Текст]: – М. : АРКТИ, 2015. – 68 с.

53. Медведева, Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России [Текст]: автореф. дис. канд. социол. наук / Н.В. Медведева. – М., 2017. – 21 с.

54. Медведева, Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России [Текст]: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Н. В. Медведева. – М., 2013. – 181 с.

55. Моисеев, А. М. Программа развития школы: опыт разработки [Текст] / А. М. Моисеев // Сельская школа. – 2003. – № 1. – С. 10 – 13.

56. Немова, Н.В. Эволюция научных взглядов на научное управление как основы для определения содержания управленческого образования руководителей школ [Текст] / Н.В. Немова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2013. – № 5. – С. 87.

57. Новикова, Л.И. Педагогика воспитания: Избранные педагогические труды [Текст] / Л.И. Новикова / ;под ред. Н.Л. Селивановой, А.В. Мудрика. – М., 2013. – С. 93–104.

58. Орлов, А.А. Управление учебно – воспитательной работой в школе[Текст] / А.А. Орлов. – М.: Прометей, 1991. – 125 с.

59. Петряков, П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований [Текст] / П.А. Петряков // Человек и образование. – 2013. – № 3 (36). – С. 25-59.

60. Поздняков, А.Н. Российская система образования: опыт и перспективы реформирования на рубеже XX-XXI вв. [Текст] / А.Н. Поздняков // Актуальные вопросы развития образования. – 2012. – №4. – С. 10-12.

61. Поташник, М. М. Инновационные школы России: становление и развитие [Текст] / М. М. Поташник. – М. : Новая школа, 1996. –161 с.

62. Прикот, О.Г. Проектное управление развитием образовательной организации [Текст] / О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов. – М.:Нац. кн. Центр, 2015. – С. 47-53.

63. Прикот, О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента [Текст] / О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов. – СПб., 2013. – 52 с.

64. Проблемы образования в сельской малокомплектной школе. Проблемы и перспективы развития образования [Текст]: материалы IV междунар. науч. конф., Пермь, июль 2013 г. / С.В. Гусаков. – Пермь: Меркурий, 2013. – С. 25-26.

65. Рачинский С.А. Сельская школа [Текст] / С.А. Рачинский. – СПб.: Дрофа, 2013. – 307 с.

66. Репин, С.А. Теория и практика управления образовательной системой (региональный аспект) [Текст] / С.А. Репин. – Челябинск.: без изд-ва, 2014. – 160 с.

67. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития [Текст]: материалы II Междунар. науч. конф., Санкт–Петербург, ноябрь 2012 г. / редкол.: Е.В. Щербакова. – СПб.: Реноме, 2013. – С. 107-109.

68. Сидоров, С.В. Инновационные процессы и научно-педагогические исследования в современной сельской школе [Текст] / С.В. Сидоров //

электронный научно-культурологический журнал. – 2015. – №9. – URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tuserid=953>. (дата обращения 27.11.2017).

69. Сидоров, С.В. Критерии эффективности управления инновациями в сельской школе [Текст] / С.В. Сидоров // Мир науки, культуры, образования. – 2009. – №7. – С. 192-194.

70. Симонов, В. П. Педагогический менеджмент [Текст] / В.П. Симонов. – М.: без изд-ва, 1977. – С. 48-53.

71. Сластенин В.А. Педагогика: учеб. пособие для студентов пед. учебных заведений [Текст] / В.А. Сластенин. И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М.: Академия, 2012. – 576 с.

72. Статистические показатели Белгородской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://belg.gks.ru/>.

73. Структура Департамента образования Белгородской области. [Электронный ресурс]: Структурные подразделения // Режим доступа: <http://www.beluno.ru/struktura/upr-dep/obshego-doshkolnogo.html/>.

74. Суворова, Т.Ф. Чему учить в сельской школе? [Текст] / Т.Ф. Суворова // Педагогика. – 2012. – №3–4. – С. 31-36.

75. Тарханов, О.В. Образование–2015 [Текст] / О.В. Тарханов // Экономический журнал. – 2015. – № 21. – С. 119-140.

76. Третьяков, П.И. Адаптивное управление педагогическими системами [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / П.И. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева; под ред. П.И. Третьякова. – М.: Академия, 2013. – 368 с.

77. Тубельский, А. Н. Правовое пространство школы [Текст]: учеб. – методич. пособие / А. Н. Тубельский. – М.: МИРОС, 2015. – 112 с.

78. Условия организации педагогического процесса в малочисленной сельской школе [Текст]: материалы международной научно-практической конференции, М., 1997 г. / Л. В. Байбородова. – М., 1997. – С. 25-28.

79. Цирульников, А.М. Модернизация образования: история и современность. Социокультурная альтернатива [Текст] / А.М. Цирульников // Известия Российской академии образования. – 2010. – № 3. – С. 37-47.

80. Чалов, А.Н. Подготовка педагогических кадров для села [Текст] / А.Н. Чалов. – Ростов н/Д.: Рост. Ун-та, 1978. – 87 с.

81. Чуракова, Р.Г. Региональные особенности управления содержанием дошкольного и общего образования [Текст] / Р.Г. Чуракова. – М.: Академкнига, 2013. – 144 с.

82. Шарипов, Ф.В. Менеджмент общего и профессионального образования [Текст] / Ф.В. Шарипов // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 10. – С. 89-98.

83. Шематихина, Л. Ю. Менеджмент и экономика образования [Текст] / Л.Ю. Шематихина, Е.А. Лагутина. – М.: Феникс, 2016. – 442 с.

84. Шкиндер, В. И. Управление развитием сельской школы в современных условиях (экспериментальная площадка лицей) [Текст] / В. И. Шкиндер. – Екатеринбург.: Дрофа. – 1997. – 150 с.

85. Официальный сайт Губернатора Белгородской области Е.С. Савченко [Электронный ресурс] URL: <http://www.savchenko.ru/events/2841.html> (дата обращения: 28.11.2017).

86. Официальный сайт Департамента образования Белгородской области [Электронный ресурс]: Статистические материалы // Режим доступа: <http://www.beluno.ru/activities/statistic.html>.

87. Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации: Документы [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://минобрнауки.рф/>.

88. Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа Белгородской области. URL: <http://oskolregion.ru/dokumenty/proekty-dokumentov/> (дата обращения: 14.06.2018).

89. Официальный сайт управления образования администрации Старооскольского городского округа. URL: http://www.oskoluno.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12304&Itemid=235 (дата обращения: 18.11.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРОГРАММА
социологического исследования
«ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
МАЛОКОМПЛЕКТНОЙ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ: СУЩНОСТЬ,
МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ»

Обоснование проблемы исследования

Актуальность темы исследования. Разработке технологий и моделей реформирования системы управления образованием в значительной степени способствует проводимая в стране муниципальная реформа. Организация предоставления общего образования и его развитие являются одними из базовых полномочий муниципальных органов власти. Именно от муниципальных систем управления образованием зависит эффективное формирование на местах новой образовательной политики, реализация федеральных и региональных программ, создание новых управленческих технологий, изменение качества обучения, удовлетворение образовательных запросов, выполнение социального заказа общества.

Принятие Федерального закона №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» предоставило муниципальным органам власти значительные возможности для реализации проектов национального масштаба, определив вопросы местного значения и предложив некоторые пути их решения. Именно поэтому актуальным является рассмотрение вопроса реализации реформы общего образования, формирование новых подходов в организации деятельности органов местного самоуправления в сфере образования. Комплексная модернизация образования требует построения эффективной модели взаимодействия между всеми субъектами образовательной деятельности, внедрения новых технологий управления, в связи с этим в управлении образованием необходимо всестороннее использование технологий проектного управления.

В целях повышения эффективности управления следует осуществлять непрерывное наблюдение и анализ складывающейся в муниципальном образовании ситуации, диагностику и прогнозирование развития социальных отношений и процессов. Анализ управления образованием необходимо проводить с позиции социологии, что предполагает не только определение сущности, но и исследование основных тенденций, проблем развития для разработки управленческих решений по его совершенствованию.

Муниципальные образования Белгородской области отличаются успешностью реализации государственных программ в сфере образовании. Кроме того, в регионе накоплен значительный опыт управления развитием общего образования. В условиях текущих преобразований и возникновения принципиально новых проблемных зон в системе общего образования, для

эффективного управления этой сферой считаем необходимым проведение комплексного анализа практики применения различных управленческих технологий, структурирование и обобщение опыта и представление практически ориентированных рекомендаций, направленных на совершенствование управления развитием общего образования на муниципальном уровне.

Степень изученности проблемы

В научной литературе последнего времени появилось достаточно много работ, в которых рассматривается управление системой образования в целом. Российский ученый А.П. Егоршин провел анализ российского образования за период с 1990 по 2014 годы, и разработал сценарии развития образования в зависимости от будущего состояния экономики и рынка труда России на период до 2025 года¹. Также рассматривали направления модернизации и прогнозировали развитие системы образования Н.О. Аблязова и И.Е. Гуськова².

Сущность системного подхода к управлению образованием раскрыта в работах С.Н. Братановского и В.Н. Никитенко³. Институциональный анализ проблем образования потребовали привлечения работ по социологии образования, таких авторов, как Г.Е. Зборовский, Е.А. Шуклина⁴.

Проблема применения проектного менеджмента в управлении образовательной организацией исследуется в работах В.Л. Виноградовой, В.Н. Виноградова, Л.С. Киселевой, С.В. Кузнецовой, В.С. Лазарева, О.Г. Прикота и др.⁵

Несмотря на достаточно обширное количество публикаций, современная система образования и ее социально-управленческая составляющая сталкивается с объективными трудностями, порожденными противоречиями образования как социального института, деформированностью отношений сферы образования с обществом и государством. Кроме того, значительная часть литературы, посвященной управлению образованием, направлена, в

¹Егоршин А.П. Управление российским образованием. Нижний Новгород, 2014. С. 204.

²Аблязова Н.О., Гуськова И.Е. Менеджмент образования. М., 2015. С. 302.

³Братановский С.Н. Системный анализ образовательной деятельности в России. Саратов, 2011. С. 37; Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автореф. дис. канд. социол. наук, М., 2010.

⁴Зборовский Г.Е. Социология образования. 2-е издание. Екатеринбург, 2013; Шуклина Е.А. Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования. 2013. №4. С. 112-116.

⁵Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. 2013. №4(33); Киселева Л.С. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения. М., 2016 С. 41; Кузнецова С.В. Проектирование развития ДОУ. М., 2015 С. 12; Лазарев В.С. Разработка программы развития школы: методические рекомендации. Сургут, 2016 С. 118; Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. СПб., 2013. С. 58.

большинстве случаев, на анализ качества обучения и предложении технологий по его повышению, которые в основном несут педагогический характер.

Актуальность темы исследования и анализ степени ее изученности дают возможность сформулировать ключевую **проблему исследования**, которая заключается в противоречии между необходимостью создания благоприятных условий для развития общего основного образования путём применения совокупности подходов и технологий проектного управления на муниципальном уровне и недостаточной изученностью условий, факторов и социальных следствий их реализации в Старооскольском городском округе.

Целью данного исследования является социальная диагностика практики проектного управления развитием малокомплектной сельской школы и особенности его реализации в условиях современной образовательной ситуации.

Задачи исследования:

- определить уровень готовности педагогическим работникам к участию в проектном управлении развитием сельских малокомплектных школ;
- выявить факторы и условия формирования системы проектного управления развитием малокомплектным сельских школ;
- проанализировать значимость и применимость проектного управления развитием малокомплектным сельских школ;
- выявить особенности организации проектного управления развитием малокомплектным сельских школ;
- разработать рекомендации для администрации и педагогических работников по вопросам проектного управления развитием малокомплектным сельских школ.

Объектами исследования являются: 1) администрация городских и сельских школ; 2) педагогические работники городских и сельских школ.

Предмет исследования – диспозиции участников проектного управления развитием малокомплектной сельской школы в современной образовательной ситуации.

Гипотеза исследования заключается в следующих предположениях:

– во-первых, основным условием, способствующим проектному управлению развитием малокомплектных сельских школ, является соответствие современным требованиям управления образовательным учреждением.

– во-вторых, к числу факторов, препятствующих проектному управлению развитием малокомплектных сельских школ, относятся: низкое финансирование, ограниченность кадрами, малая наполняемость школ обучающимися, ограниченность кадрами, низкая заинтересованность качеством предоставления образовательных услуг со стороны родителей, ограниченные ресурсы.

– в-третьих, развитие эффективного проектного управления развитием малокомплектной сельской школы осложнено рядом рисков, основными из которых являются бюрократизация и имитационные практики в системе

управления образовательными учреждениями, разрозненность политики проектного управления, утечка кадров в связи с отсутствием навыков проектного управления.

Теоретическая интерпретация и операциональное определение основных понятий

Система образования - совокупность взаимодействующих, преемственных образовательных программ, государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности; сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов, а также органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций.

Сельская школа - сельское образовательное учреждение (образовательная организация) это совокупность различных типов и видов общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской (негородской – З.Е.) местности, разнообразных по наполняемости, территориальному расположению, социальному окружению, национальному составу, работающих на удовлетворение образовательных потребностей сельских детей и решающих задачу базового общего среднего образования, сельскохозяйственной подготовки школьников, а также выполняющих социокультурную и социально-педагогическую функции. М.П. Гурьянова, д.п.н., проф. ИСП РАО (Москва)

Малокомплектная школа - школа без параллельных классов, с малым контингентом учащихся. Российская педагогическая энциклопедия.

Управление образованием – вид социального управления, поддерживает целенаправленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования.

Управление школой - система планирования, организации и руководства деятельностью школы.

Проектное управление - набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

Проектное управление - это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов - целей.

Проектное управление - это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества, и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы.

Проектное управление - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Контроль - совокупность институтов и механизмов, гарантирующих соблюдение общепринятых норм поведения и законов.

Управление проектом - наука и искусство, руководство и координация людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качества.

Администратор проекта - сотрудник, отвечающий за прием, выдачу и хранение всей документации, полученной в ходе проектной деятельности, а также за организацию документооборота управления проектами. (Обязательно включается в состав рабочей группы проекта.)

Заинтересованные стороны проекта - это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполнитель, финансовый директор, пользователи и пр.), интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

Заказчик - подразделение или должностное лицо, являющееся основным потребителем результатов проекта и предъявляющее к продукту проекта функциональные требования.

Инициатива - устное или письменное предложение сотрудника компании в произвольной форме, переданное секретарю.

Инициатор проекта - лицо, подающее заявку на открытие проекта.

Исполнитель (внешний или внутренний) - организация или подразделение, осуществляющее исполнение проекта (разрабатывающая Продукт проекта).

Продукт проекта - объект, появляющийся в результате исполнения проекта.

Проект - ограниченное во времени и ресурсам уникальное мероприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

Рабочая группа проекта - временно создающаяся организационная единица, являющаяся координационным центром управления отдельным проектом. Рабочая группа может быть расширенная и/или постоянная (боевая).

Управление риском - это искусство и формальные методы прогнозирования, анализа, оценки, предупреждения возникновения рисков событий; принятие мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Субъекты управления - активные участники проекта (программы), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления.

Объект управления - то, на что направлено властное воздействие объекта управления. Объектом управления могут быть физические и юридические лица, социальные, социально-экономические системы и процессы.

Управление проектом - это:

1. поэтапное решение задач и достижение целей проекта путем преобразования входов в выходы;
2. получение желаемого результата с заданным качеством в установленные сроки, в условиях ограниченности ресурсов.

Компетентность - потенциальная готовности решать задачей со знанием дела; включается в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагается знание существа проблемы и умение её решить; постоянное обновлением знания, владением новой информацией для успешного применением этих знаний в конкретных условий.

Модель понятий–индикаторов, используемых в исследовании



Понятие-индикатор	Эмпирические индикаторы	Вопросы в анкете
Условия осуществления проектного управления	Актуальность проектного управления развитием	Анкета 1 – 1, 2, 4, 5, 7, 9

развитием малокомплектной сельской школой	малокомплектной сельской школой. Уровень информированности педагогических и административных работников о формах, методах и содержании проектного управления. Оценка респондентами внешней среды. Ожидания от организации проектного управления развитием малокомплектной сельской школой.	
Осведомленность о сути проектного управления развитием малокомплектной сельской школой	Знание терминологии базовых основ данного метода управления	Анкета 1 – 3, 6, 8, 10, 15, 16
Субъекты гражданского контроля	Готовность участвовать в реализации проектного управления развитием малокомплектной сельской школой.	Анкета 1 – 11, 12, 13, 14
Барьеры, препятствующие организации проектного управления развитием малокомплектной сельской школой	Пассивность работников и администрации школ. Негативный опыт в процессе реализации проектного управления развитием школы. Убежденность в невозможности реализации проектного управления развитием школы. Барьеры в информационно-коммуникационном взаимодействии администрации школы и учителей.	Анкета 1 – 17, 18, 19, 20

Рабочий план исследования

В качестве метода сбора первичной социологической информации используется анкетирование. Анкета является разновидностью инструментария социологического исследования, которая представляет собой систему вопросов, направленную на выявление количественных и качественных характеристик объекта исследования.

Анкетный опрос включает в себя опрос работников сферы образования Старооскольского городского округа (анкета 1).

Опрос планируется провести в период с марта по май 2018 года. Обработка первичной социологической информации будет осуществляться с июля 2018 г., ее анализ – августа 2018 г.

Проект выборки

Для решения задач исследования наиболее целесообразной является квотная выборка, позволяющая построить микромодель генеральной совокупности – работников сферы образования Старооскольского городского округа г. Старый Оскол.

Участнику исследования!

Уважаемый респондент. Настоящее социологическое исследование проводится с целью изучения перспектив проектного управления развитием малокомплектных сельских школ. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, обвести номера вариантов ответа, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте.

1. Считаете ли Вы проектное управление актуальным для управления сельскими малокомплектными школами?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить
4. Другое (укажите) _____.

2. Если да, то почему?

1. Проектное управление - самая эффективная форма управления для всех ОУ.
2. Малокомплектные сельские школы больше, чем городские школы нуждаются в прогрессе, а проектное управление наиболее прогрессивная и эффективная форма управления.
3. Затрудняюсь ответить
4. Другое (укажите) _____.

3. Какое из определений проектного управления, на Ваш взгляд, является наиболее точным?

1. **Проектное управление** - набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.
2. **Проектное управление** - это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов - целей.
3. **Проектное управление** - это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества, и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы.
4. **Проектное управление** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
5. Другое (укажите) _____.

4. Какие преимущества проектного управления могут в большей степени повлиять на управление развитием малокомплектной сельской школой?

1. Уникальность, целенаправленность, ограниченность по времени и количеству ресурсов
2. Инновационность
3. Систематизация, прозрачность, контролируемость, эффективность деятельности сотрудников
4. Таких преимуществ нет
5. Затрудняюсь ответить
6. Другое (укажите) _____.

5. Согласны ли Вы с утверждением, что: «Проектное управление в сфере образования не так эффективно, как традиционная система управления»?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

6. Справедливо ли, что (ответьте на утверждения по каждому пункту):

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Проектное управление развития ОУ – будущее всей системы образования РФ.	1	2	3
Проектное управление – просто новая «фишка», которая не имеет под собой прочной основы.	1	2	3
Проектное управление развития ОУ актуально для столичных школ, муниципалитетам подойдет и традиционная система.	1	2	3
Проектное управления ОУ было создано для школ, которые входят в «100 лучших школ России».	1	2	3
Проектное управление развития ОУ актуально для всех школ независимо от наполняемости и территориальной принадлежности	1	2	3
Проектное управление развития малокомплектной сельской школы сможет повысить приоритет данной категории школ.	1	2	3

7. Какая из фаз проектного управления может вызвать наибольшие трудности у администрации школы? (укажите не более трех вариантов ответа)?

1. Инициация
2. Планирование
3. Исполнение
4. Мониторинг и контроль
5. Завершение

6. Затрудняюсь ответить

7. Другое (укажите)_____.

8. Какой из принципов проектного управления НЕ подходит для системы образования РФ(укажите не более *трех* вариантов ответа)?

1. Наличие оригинальной идеи

2. Наличие проектной команды

3. Большая загруженность кадров

4. Единое управление

5. Ограниченные ресурсы

6. Затрудняюсь ответить

7. Другое (укажите)_____.

9. Кто, по Вашему мнению, является приоритетом проектного управления? (укажите не более *двух* вариантов ответа)

1. Учителя

2. Обучающиеся

3. Родители

4. Обучающая среда

5. Затрудняюсь ответить

6. Другое (укажите)_____.

10. Кто, на Ваш взгляд, является субъектом проектного управления? (укажите не более *двух* вариантов ответа)

1. Администрация Старооскольского городского округа

2. Управление образования администрации Старооскольского городского округа

3. Директор ОУ

4. Учащиеся

5. Родители (официальные опекуны)

6. Затрудняюсь ответить

7. Другое (укажите)_____.

11. Приходилось ли Вам в своей профессиональной деятельности участвовать в проектном управлении?

1. Да

2. Нет

3. Был (а) наблюдателем

4. Был (а) экспертом

5. Затрудняюсь ответить

6. Другое (укажите)_____.

12. Если «Да», то в какой сфере?

1. Дошкольное образование
2. Школьное образование
3. Дополнительное образование
4. Социальная сфера
4. Затрудняюсь ответить
5. Другое (укажите)_____.

13. Готовы ли Вы принимать участие в проектном управлении?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

14. Если «Нет», то почему?

1. Нет свободного времени переучиваться
2. Пусть все идет своим чередом
3. Не вижу в этом необходимости
4. Не знаком(а) с содержанием процесса проектного управления
5. Считаю существующие технологии управления эффективными
6. Затрудняюсь ответить
7. Другое (укажите) _____.

15. Будет ли отличаться процесс проектного управления в сельской малокомплектной школе от городской школы?

1. Да
2. Нет
3. Будет, но не сильно
4. Затрудняюсь ответить

16. Если «Да», то почему (укажите не более *трех* вариантов ответа)?

- | | |
|--|--|
| 1. Различия в финансировании | 6. В этом не заинтересована администрация округа |
| 2. Ограниченность кадрами | 7. Затрудняюсь ответить |
| 3. Низкая компетентность сельских учителей | 8. Другое (укажите)_____. |
| 4. Малая наполняемость школы обучающихся | |
| 5. Низкая потребность и поддержка со стороны родителей | |

17. Какие барьеры на пути развития проектного управления в малокомплектной сельской школе Вы считаете наиболее острыми? (укажите не более двух вариантов ответа)

1. Ограниченные ресурсы
2. Дефицит кадров
3. Малокомплектность
4. Территориальная особенность
5. Трудности в сотрудничестве с семьями обучающихся
6. Недостаточное финансирование
7. Затрудняюсь ответить
8. Другое (укажите)_____.

18. Отметьте основные положительные и отрицательные эффекты на пути внедрения проектного управления в малокомплектные сельские школы (укажите не более двух вариантов).

Положительные результаты	Отрицательные результаты
Прогресс малокомплектных сельских школ	Бюрократизм
Победы МСШ в грантах и конкурсах	Имитация
Преодоление дефицита и ограниченности в определенных сферах малокомплектными сельскими школами	Разрозненность политики проектного управления
Привлечение внимания администрации округа, спонсоров к проблемам МСШ	Утечка кадров в связи с отсутствием навыков проектного управления
Другое (укажите)	Другое (укажите)

19. Как вы считаете, возможно, ли сетевое проектное управление среди ОУ на территории Старооскольского городского округа?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

20. Если «Нет», то почему?

1. Это обусловлено трудностями взаимодействия
2. Территориальные различия
3. Различия в обеспечении финансированием
4. Различия в техническом оснащении школ
5. Различия в обеспечении кадрами городских и сельских школ
6. Затрудняюсь ответить
7. Другое (укажите)_____.

Паспорт проекта
«Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров»

Цель проекта	использование потенциала сельских учителей для управления развитием образовательного учреждения с учетом сложившейся современной образовательной ситуации.
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. провести мониторинг-диагностику потенциала педагогического коллектива сельских школ, проблем функционирования малокомплектных образовательных учреждений сотрудниками отдела по организационно-информационной и кадровой работе управления образования администрации Старооскольского городского округа. 2. сформировать мотивацию участия в конкурсах и грантах Всероссийского уровня у учителей сельских школ; 3. организовать семинары-тренинги и мастер-классы сотрудниками аналитического отдела управления образования администрации Старооскольского городского округа; 4. обеспечить методическое сопровождение учителей-участников в ходе подготовки к конкурсным мероприятиям методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования. 5. организовать транспортировку конкурсантов до места проведения конкурсов профессионального мастерства и обратно; 6. осуществить награждение и выразить благодарность учителям-призерам и победителям.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. создать рабочую группу по подготовке к участию в конкурсах и грантах Всероссийского уровня; 2. провести мониторинг ситуации по развитию малокомплектной сельской школы (на примере МБОУ «Тереховская ООШ») аналитическим отделом управления образования администрации Старооскольского городского округа; 3. разработать нормативно – правовую документацию для организации проектного управления развитием Тереховской школы; 4. оказать методическую помощь и поддержку при создании конкурсных материалов рабочей группы сельских учителей для участия в соревновательных мероприятиях

	<p>Всероссийского уровня методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования;</p> <p>5.осуществить организационные мероприятия для участия сельских учителей в конкурсах и грантах для повышения своих компетентностей;</p> <p>6.принимать участие (побеждать) в конкурсном движении России среди образовательных учреждений и педагогических кадров;</p> <p>7.осуществлять развитие сельской малокомплектной школы за счет полученных денежных вознаграждений и награждать сельских учителей за достижение высоких результатов в профессиональной деятельности.</p>
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение внимания администрации Старооскольского городского округа к проблемам сельских малокомплектных школ. - Повышение профессионализма и компетентности руководства и педагогических работников сельских малокомплектных школ. - Организация тесного сотрудничества между коллегами городских и сельских школ. - Формирование компьютерной грамотности сельских учителей.
Пользователи результата проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Администрация Старооскольского городского округа. - Управление образования администрации Старооскольского городского округа. - Старооскольский и Белгородский институты развития образования. - Директор и учителя МБОУ «Тереховская ООШ», обучающиеся и родители учеников. - Население села Терехово.
Общий объем финансирования проекта	16400 рублей и средства профсоюзной организации образования Старого Оскола

**Смета проекта
«Развитие сельской малокомплектной школы на основе потенциала педагогических кадров»**

Статья расходов	Описание	Сумма (тыс. руб.)
Организация и проведение социологического исследования (электронный - кадры и бумажный вариант - родители, обучающиеся).	Включает в себя расходы на печать анкет и заправку картриджей	2,5 тыс. руб.; 500 руб. + 2000 руб. = 2,5 тыс. руб.
Организация семинаров «Часы развития» методистами Старооскольского и Белгородского институтов развития образования по формированию у сельских учителей представлений о положениях, уровне и практике предоставления конкурсных работ.	Включает в себя оплату труда привлекаемых экспертов (5 человек)	10 семинаров стоимость 450 рублей за академически й час =4500 руб.;
Организация и проведение администрацией и учителями городских школ «Дней открытых дверей» для администрации и учителей сельских малокомплектных школ	Включает затраты на транспортировку учителей сельских школ до места проведения «Дней открытых дверей» - городские школы	350 руб. - аренда маршрутного такси в одну сторону 700*7 мероприятий = 4900
Организация и проведение мастер-классов «Современная грамотность»		10 семинаров стоимость 450 рублей за час = 4500 руб.;
Итого:		16400 руб.