МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно–Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

«_____» _____ 2018 г.

Проектное управление развитием сферы образования в Копейском городском округе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2018.031.ВКР

Руководитель, старший преподаватель кафедры ЭТГМУ

_____/ Т.С. Дубынина /

«_____» _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 516

_____/ М.И. Панова /

«_____» _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ассистент кафедры ЭТГМУ

_____/Кремер Д.В./

«_____» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 ФУНКЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЗОВАНИЯ 6
1.1 Сущность и функции управления сферой образования 6
1.2 Проектный метод управления в механизме государственного и муниципального управления 21
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ В КОПЕЙСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ 38
2.1 Анализ обеспеченности населения образованием 38
2.2 Анализ реализации проектного метода управления сферой образования в Копейском городском округе 52
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА 73
3.1 Основные направления совершенствования управления в сфере образования Копейского городского округа 73
3.2 Разработка проекта в сфере образования в Копейском городском округе 80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в важности применения современных подходов к организации управления образованием. Последние годы Россия находится в некотором поиске оптимальной системы образования. Об этом свидетельствует реформирование данного сегмента. Тем не менее, попытки внести изменения пока не решают проблемы современного образования, а только лишь меняют их характер. Если говорить о наиболее острых задачах, которые стоят сегодня перед государством и местными органами управления в этом направлении, то отмечается нехватка финансирования и отсутствие ориентированности в образовательной деятельности. То есть при высоком потенциале развития отечественные школы обеспечивают довольно скромную отдачу.

В современной России стратегию развития образования определяет Концепция, направленная на долгосрочное социально–экономическое развитие Российской Федерации до 2020 года, Федеральные целевые программы развития образования; и другие программные и руководящие документы, связанные с наукой, технологиями и образованием. Масштаб, разнообразность и сложность задач, которые поставлены в данных нормативно–правовых актах, а так же необходимость в проработке системных и комплексных решений, призванных обеспечить и даже кардинально изменить качество образование в достаточно короткий период обуславливают применение проектного метода управления, как наиболее эффективного инструмента, в рамках которого осуществляется разработка и реализация проектов в образовательной сфере, как на уровне регионов, так и на уровне муниципальных образований.

Таким образом, на современном этапе развития проектный подход управления, учитывая региональный и муниципальный уровень, становится более актуальным. На основании практики применения данного метода управления, можно говорить о его эффективности в рамках решения отдельных задач развития как на муниципальном так и на региональном уровне, так же

можно говорить о его эффективности при формировании комплексных стратегий устойчивого развития территорий включая так же и долгосрочный период.

В данной связи встает необходимость более глубокой проработки вопроса проектного управления сферой образования на уровне муниципалитетов.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – сфера образования городского округа.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – проектное управление в сфере образования.

Цель исследования выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по применению проектного метода в управлении развитием образования в Копейском городском округе.

Задачи исследования:

– рассмотреть сущность и функции управления сферой образования;

– обозначить особенности применения проектного метода управления в механизме государственного и муниципального управления;

– провести анализ обеспеченности населения образованием;

– провести анализ реализации проектного метода управления сферой образования;

– разработать проект, направленный на развитие образования в Копейском городском округе;

– оценить эффективность предлагаемого проекта.

Методологической основой написания работы явилось применение таких общенаучных методов как анализ, синтез, сравнение, моделирование, а также специально–научных методов (статистический горизонтальный и вертикальный анализ, анализ динамики, графический анализ, проектный анализ, анализ управления проектом, анализ эффективности проекта).

Теоретической базой исследования являются нормативно–правовые акты по вопросам управления в сфере образования, литература отечественных и

зарубежных авторов по теории и практике государственного и муниципального управления, управления в сфере образования, применения проектного метода в государственном и муниципальном управлении, применения проектного метода в управлении образованием.

Также использовались источники периодической печати, материалы Интернет, данные финансово–бюджетной и управленческой отчетности Управления образования Администрации Копейского городского округа.

1 ФУНКЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Сущность и функции управления сферой образования

Образование можно представить в качестве автономной системы, с относительной самостоятельностью, со способностью активного воздействия на развитие общества и на его функционирование. Образование является отраслью социальной сферы, которая представлена системой образовательных учреждений, которые занимаются осуществлением образовательной деятельности, которая имеет своим направлением подготовку квалифицированных работников, а так же удовлетворение многообразных потребностей населения.

В данной ситуации образование рассматривается в качестве сложной системы, включающей следующие элементы:

– производственные отношения;

– производительные силы;

– совокупность подсистем, представленных: дошкольным образованием, общеобразовательной школой, техническим образованием (профессионально–техническое), средним, специальным, высшим и послевузовским.

В таблице 1 отражены подходы к пониманию сферы образования.

Таблица 1 – Подходы к понятию «система образования» [18, с. 10]

Автор	Подход к определению понятия «система образования»
О.А. Свиридов	единая планетарная образовательная система, которую составляют континентальные, национальные и региональные подсистемы образования
Т.В. Комлева	система образования разного уровня (региональная, муниципальная, школьная)
Р.Н.Бунеев	как система обучения и воспитания
П.И.Третьяков, С.Н.Митин, Н.Н. Бояринцева	как система непрерывного образования (школа–ВУЗ, колледж–ВУЗ, детский сад – школа)
Т.И.Шамова, Н.П.Капустин	как синоним понятия «педагогическая система»

Источник: составлено автором

Очевидно, что сфера образования представляет собой разновидность сложных систем, в которой «каждый из функциональных элементов сам может быть

рассмотрен как подсистема (при условии её сложности) в процессе исследования системы, структурным компонентом которой он является. Это элемент также может рассматриваться как неделимое целое, выделенное из метасистемы».

Одно из важных конституционных прав гражданина России является получение образования. Получение образовательных услуг, которые предоставляют государственные образовательные учреждения, на бесплатной основе, гарантировано Конституцией РФ [1]. Именно с этой целью осуществляют свою деятельность государственные и муниципальные учреждения, образовательные учреждения.

Предназначение сферы образования заключается в том, что переход к информационному этапу развития общества основывается на интеллектуальном капитале, который становится жизненно важным, обеспечивающим эволюционную динамику функционирования любого государства. Образование по своей сути предназначено для повышения качества жизни. Известно, что наибольшего результата в своем развитии достигают те страны, которые не только продуцируют новые знания, но и умеют их эффективно использовать. [21, с. 13]

В рамках современного общества образование так же представляет собой систему отношений в экономике выражающую взаимосвязь, взаимодействие сопряженных с образованием сфер деятельности и непосредственного самого образования.

На основании нового Закона «Об образовании в РФ» структура сферы образования представлена следующими элементами:

– государственными требованиями и стандартами образования, разработка которых осуществляется на федеральном уровне;

– программами образования, которые представлены разными видами, уровнями и направлениями;

– образовательными учреждениями, педагогическим составом, учениками и их законными представителями;

– органами управления сферой образования на различных уровнях (федеральный, региональный и местный), с учетом органов, которые носят характер консультативных или совещательных;

– организациями обеспечивающими образовательную деятельность и проводящие оценку качества данной образовательной деятельности;

– совокупность объединений осуществляющих свою деятельность в образовательной сфере (общественные структуры, юридические лица и т.п.).

Законодательством допускается освоение различных форм образовательных программ, учитывая все ступени общего образования с целью создать вариативную образовательную среду, которая обеспечит процесс обучения и развитие самих обучающихся благоприятными условиями, при этом соответствуя их интересам и способностям с учетом согласования с родителями (которые являются законными представителями).

Для того чтобы система образования работала «в одном направлении», осуществляла необходимую обществу, государству и личности образовательную деятельность, ею необходимо управлять.

Существует достаточно много определений управления, например:

– управление — это совокупность мероприятий некоей организации (часто — государства), связанных с осуществлением какой–либо деятельности [21, с. 11];

– процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации;

– управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу;

– управление — это функция организационных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, сохранение поддержания режима деятельности, реализации программы, целей деятельности;

– управление выполняет объективно необходимую миссию по организации, координации, согласованию, регулированию и контролю всякого совместного

труда людей.

Применительно к обширной и сложной сфере образования управление — это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом и т. д. Обобщая эти определения, можно считать управлением обособленную деятельность, обеспечивающую такую организацию основной деятельности, которая способствует достижению поставленной перед этой основной деятельностью цели.

Важной характеристикой управления является то, что это обособленный вид деятельности, реализуемый отдельно от образовательного процесса. Это означает, что для управления системой образования создаются специальные организации со своей системой взаимоотношений, решаемых задач и осуществляемых видов действий — структура управления с определенной соподчиненностью, распределением между подразделениями функций управления.

Структура управления образованием в Российской Федерации сформирована по так называемой линейно–функциональной схеме, которая характеризуется следующими основными чертами:

– наличие нескольких уровней, в которых каждый нижестоящий уровень находится в административном ведении вышестоящего — решения вышестоящих органов являются обязательными для нижестоящих;

– ограничение административного подчинения нижестоящих уровней управления вышестоящим отдельными функциями или некоторым их набором — вышестоящий орган может принимать обязательные для нижестоящего решения по ограниченному кругу вопросов;

– возможность для органа управления управлять только теми организациями, которые находятся в его непосредственном административном ведении.

Обобщенная структура управления образованием изображена на рисунке 1 [19].

Рисунок 1 – Структура управления образованием

Подведомственные образовательные учреждения можно классифицировать по отраслевой специфике (рисунок 2) [18, с. 10].

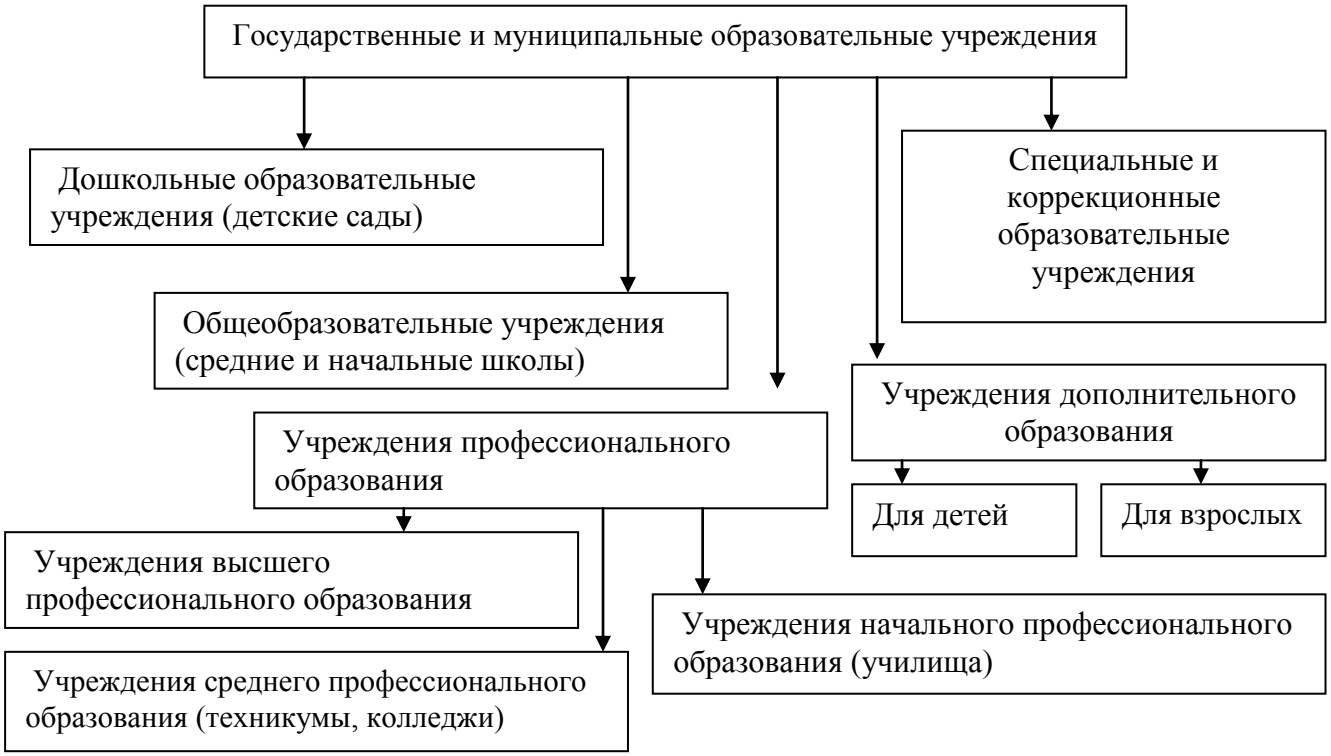

Рисунок 2 – Виды учреждений по отраслевой специфике

Учебно–воспитательный процесс в рамках системы дошкольного образования реализует сеть дошкольных образовательных учреждений (ДОУ). Наиболее распространенным учреждением данного типа является детский сад. Кроме того, в России существуют и другие виды ДОУ:

1) Общеразвивающие ДОУ. Как правило, в общеразвивающих детских садах приоритетным выделяется одно или несколько направлений воспитания (например, интеллектуальное, физическое или художественное).

2) Детские сады компенсирующего типа. Такие учреждения предназначены для детей с какими–либо отклонениями в развитии.

3) ДОУ присмотра и оздоровления. В таких ДОУ приоритетно осуществляются оздоровительные, санитарно–гигиенические и профилактические мероприятия.

4) Комбинированные учреждения. В состав комбинированного детского сада могут входить группы для детей с различными отклонениями, оздоровительные и общеобразовательные группы.

5) Центры дошкольного развития. Это ДОУ, где равное внимание уделяется оздоровлению, психическому и физическому развитию, коррекции возможных отклонений всех воспитанников.

В рамках общего среднего образования можно обозначить следующие типы образовательных учреждений: начальная общеобразовательная школа; основная школа; полная (средняя) школа; учреждения с углубленным изучением отдельных предметов; сменная (вечерняя) школа; гимназия; центр образования; кадетские школы; ИТУ (заведения при исправительно–трудовых учреждениях).

Первые три можно назвать учебными заведениями первой ступени. Учебные заведения первых ступеней подразделяются на несколько видов:

– начальная школа – (средний нормативный срок для освоения программ, разработанных в соответствии с ФГОС, – 4 года);

– основная школа (срок, необходимый для освоения программ, разработанных в соответствии с ФГОС, – 5–6 лет);

средняя школа (нормативный период для обучения составляет 2 года) [39].

Наравне с муниципальными школами стоит отметить гимназии, лицеи, а также сменные (вечерние и открытые) учебные заведения.

Лицей — учебное заведение с конкретизированным профилем. То есть в заведении выделяется какой–то определенный профильный предмет. Это дает возможность поступления в конкретный ВУЗ. Очень часто лицей с университетом заключают договор. После получения диплома, выпускник может поступить в ВУЗ на второй или даже третий курс. Собственно говоря, это своеобразные подготовительные курсы. Касательно лицея, можно так же отметить, что здесь идет углубленное изучение какого–то конкретного предмета. При этом большое значение отдается практическим занятиям. Ученики после лицея хорошо разбираются в профильных предметах и могут легко поступить в ВУЗ, с которым заключен договор. В гимназии имеются авторские программы обучении и преподаватели набираются на конкурсной основе. Но при этом знания в основном теоретические [20, с. 33].

Гимназия — учебное заведение, которое занимается подготовкой школьников по более глубокой программе. Определенной направленности нет. Но выпускники гимназий поступают в любые ВУЗы из–за более глубокого изучения предметов.

В настоящий момент времени, известны следующие виды средних специальных учебных заведений:

1) Техникумы. На их территории реализуются основные профессиональные образовательные программы, необходимые для базовой подготовки будущих специалистов.

2) Колледжи. В случае с этой разновидностью учебного заведения, реализуются основные образовательные программы среднего профессионального образования. Дополняются они программами,

предназначающимися для среднего профессионального образования, но теперь уже, несколько углубленной подготовки.

К начальному профессиональному образованию причисляют ГОУ НПО и НОУ НПО – соответственно, государственные и негосударственные образовательные учреждения начального профобразования. Во времена СССР начальное профобразование было представлено ПТУ (их полное название звучало так: средне городские профессионально технические училища, или СГПТУ). Современная Россия переименовала их в профессионально–технические лицеи.

Система специальных коррекционных учебно–воспитательных учреждений создана с целью осуществления обучения, воспитания и лечения детей и подростков с различными отклонениями психофизического здоровья: специальные (коррекционные) образовательные учреждения для неслышащих детей (I вид); специальные (коррекционные) образовательные учреждения для слабослышащих и позднооглохших детей (II вид) и т.п.

К дополнительным образовательным учреждениям можно отнести: центры развития детей, дворцы (творчества, культуры, спорта); клубы, студии и т.п.

Государственные и муниципальные учреждения в свою очередь, могут быть бюджетными или автономными, или казенными.

Казенное учреждение – минимальный объем прав, все имущество принадлежит учредителю, содержание строго по утвержденной учредителем смете, полный контроль деятельности, все доходы от платных услуг идут в бюджет. Для казенного учреждения учредитель (главный распорядитель бюджетных средств) доводит лимиты бюджетных обязательств, на основании которых составляется и утверждается учредителем бюджетная смета. Смета передается в казначейство, и все расходование средств осуществляется исключительно в ее пределах в разрезе утвержденных статей. Если возникает необходимость в перераспределении сметы, то это делается только с согласия учредителя и ограниченное количество раз в квартал. В случае возникновения у учреждения какой–либо кредиторской задолженности (что в рамках общего

контроля и при тенденции ужесточения наказаний за нарушения бюджетного законодательство маловероятно), субсидиарную ответственность несет учредитель.

Бюджетное учреждение – больший объем прав, учредитель не несет ответственности за результаты финансовой деятельности (долги), часть имущества в собственности учредителя, часть – учреждения, деньгами от предпринимательской деятельности распоряжается учреждение, функционирует за счет субсидий на содержание имущества и на выполнение установленного задания. Для бюджетной организации учредитель (главный распорядитель бюджетных средств) утверждает перечень услуг, устанавливает финансовые нормативы на их выполнение и доводит задание на услуги в натуральных единицах. Исходя из доведенного задания и нормативов рассчитывается объем денежной субсидии на его выполнение. Деньги должны перечисляться на счет учреждения ежемесячно. Если по каким–то причинам задание не выполнено, то объем субсидии уменьшается без учета того, есть у учреждения нужда в средствах или нет. В случае перевыполнения без согласия учредителя излишне выполненные объемы задания могут быть не оплачены. По своим обязательствам учреждение несет обязанность само. Полученные средства используются в соответствии с составленным и утвержденным планом финансово–хозяйственной деятельности. Перераспределением средств внутри плана занимается само учреждение.

Автономное учреждение – обладает наибольшим объемом прав, особенно в части платных услуг. Есть наблюдательный совет, несущий некоторый распорядительно–рекомендательный функционал. В остальных позициях сходно с бюджетным. Для автономного учреждения действует тот же принцип, что и для бюджетного, но оно гораздо свободнее в плане закупок.

Если все учреждения до реформы являлись участниками бюджетного процесса, то новый закон в их качестве оставил только казенные учреждения, к которым по своей сути были отнесены и органы власти всех уровней. Отличия

казенных, бюджетных и автономных учреждений ярче всего проявились именно в схеме финансирования их деятельности.

Государственные и муниципальные учреждения в свою очередь, могут быть бюджетными или автономными, или казенными.

Казенное учреждение – минимальный объем прав, все имущество принадлежит учредителю, содержание строго по утвержденной учредителем смете, полный контроль деятельности, все доходы от платных услуг идут в бюджет. Для казенного учреждения учредитель (главный распорядитель бюджетных средств) доводит лимиты бюджетных обязательств, на основании которых составляется и утверждается учредителем бюджетная смета. Смета передается в казначейство, и все расходование средств осуществляется исключительно в ее пределах в разрезе утвержденных статей. Если возникает необходимость в перераспределении сметы, то это делается только с согласия учредителя и ограниченное количество раз в квартал. В случае возникновения у учреждения какой–либо кредиторской задолженности (что в рамках общего контроля и при тенденции ужесточения наказаний за нарушения бюджетного законодательство маловероятно), субсидиарную ответственность несет учредитель.

Бюджетное учреждение – больший объем прав, учредитель не несет ответственности за результаты финансовой деятельности (долги), часть имущества в собственности учредителя, часть – учреждения, деньгами от предпринимательской деятельности распоряжается учреждение, функционирует за счет субсидий на содержание имущества и на выполнение установленного задания. Для бюджетной организации учредитель (главный распорядитель бюджетных средств) утверждает перечень услуг, устанавливает финансовые нормативы на их выполнение и доводит задание на услуги в натуральных единицах. Исходя из доведенного задания и нормативов рассчитывается объем денежной субсидии на его выполнение. Деньги должны перечисляться на счет учреждения ежемесячно. Если по каким–то причинам задание не выполнено, то

объем субсидии уменьшается без учета того, есть у учреждения нужда в средствах или нет. В случае перевыполнения без согласия учредителя излишне выполненные объемы задания могут быть не оплачены. По своим обязательствам учреждение несет обязанность само. Полученные средства используются в соответствии с составленным и утвержденным планом финансово–хозяйственной деятельности. Перераспределением средств внутри плана занимается само учреждение.

Автономное учреждение – обладает наибольшим объемом прав, особенно в части платных услуг. Есть наблюдательный совет, несущий некоторый распорядительно–рекомендательный функционал. В остальных позициях сходно с бюджетным. Для автономного учреждения действует тот же принцип, что и для бюджетного, но оно гораздо свободнее в плане закупок.

Если все учреждения до реформы являлись участниками бюджетного процесса, то новый закон в их качестве оставил только казенные учреждения, к которым по своей сути были отнесены и органы власти всех уровней. Отличия казенных, бюджетных и автономных учреждений ярче всего проявились именно в схеме финансирования их деятельности.

Управление в сфере образования представляет собой комплекс технологических приемов, организационных форм, принципов и методов, которые направлены на повышение эффективности системы обучения.

Основные функции управления образованием представлены на рисунке 3.

В данном контексте управление сводится в первую очередь к обеспечению всех субъектов информацией о деятельности системы.

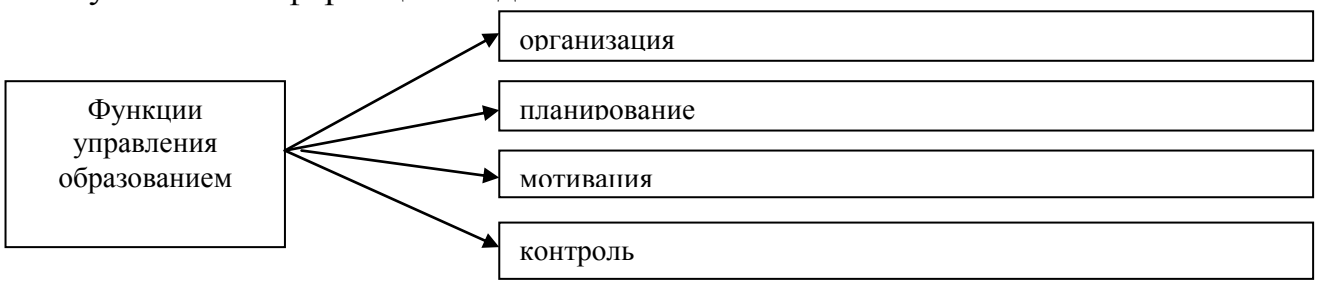

Рисунок 3 – Основные функции управления образованием

На основе этой информации осуществляется принятие решений, а также планирование дальнейшей деятельности. Управление в образовании имеет своей целью отбор оптимальных решений, а также разработку программы развития образовательных учреждений.

Общее понятие управления связано с функцией организованных систем обеспечивать их сохранность, поддерживать режим активности и способствовать реализации цели программы деятельности.

Понятие управления не только изучается теоретически и закрепляется с помощью решения управленческих задач на семинарах, но и отрабатывается в рамках педагогической практики.

Управление образованием на муниципальном уровне представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, рисунок 4 [48, с. 15].

Рисунок 4 – Структура системы образования на муниципальном уровне

Деятельность муниципальных образовательных учреждений разных видов регулируется типовыми положениями, утверждаемыми Правительством РФ, и разрабатываемыми на их основе уставами образовательных учреждений. Учредителями муниципальных учреждений образования являются местные

органы управления образованием. На основании их решения органы управления муниципальным имуществом передают учреждениям образования в оперативное управление соответствующее имущество и в бессрочное бесплатное пользование – участки земли.

Особенности организации управления системой образования представлены на рисунке 5 [44, с. 703].

Рисунок 5 – Особенности организации управления системой образования

Правовой основой деятельности органов местного самоуправления является не только Закон № 273–ФЗ, но и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

К полномочиям органов местного самоуправления в сфере образования отнесены вопросы преимущественно организационного характера, не

затрагивающие содержательную сторону.

Однако общим в правовом статусе муниципальных органов управления образованием всех муниципалитетов является то, что, как правило, муниципальный орган управления образованием является органом местного самоуправления в сфере образования, осуществляющим функции и полномочия учредителя в отношении муниципальных образовательных учреждений, реализующих основные общеобразовательные программы, среднего общего образования, и муниципального казенного учреждения, осуществляющего бухгалтерское и экономическое обслуживание указанных учреждений.

Основными полномочиями муниципальных органов управления образованием являются:

1) организация предоставления среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами);

2) организация предоставления детям дополнительного образования в муниципальных образовательных организациях;

3) создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;

4) создание, реорганизация, ликвидация муниципальных образовательных организаций, осуществление функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций;

5) обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий;

6) учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, закрепление муниципальных образовательных организаций за конкретными территориями муниципального района, городского округа;

7) осуществление иных установленных федеральным законодательством полномочий в сфере образования.

Процесс управления образованием включает в себя использование инструментов регулирования сферы деятельности учреждений образования.

На рисунке 6 представим некоторые инструменты развития и управления сферой образования [40, с 291].

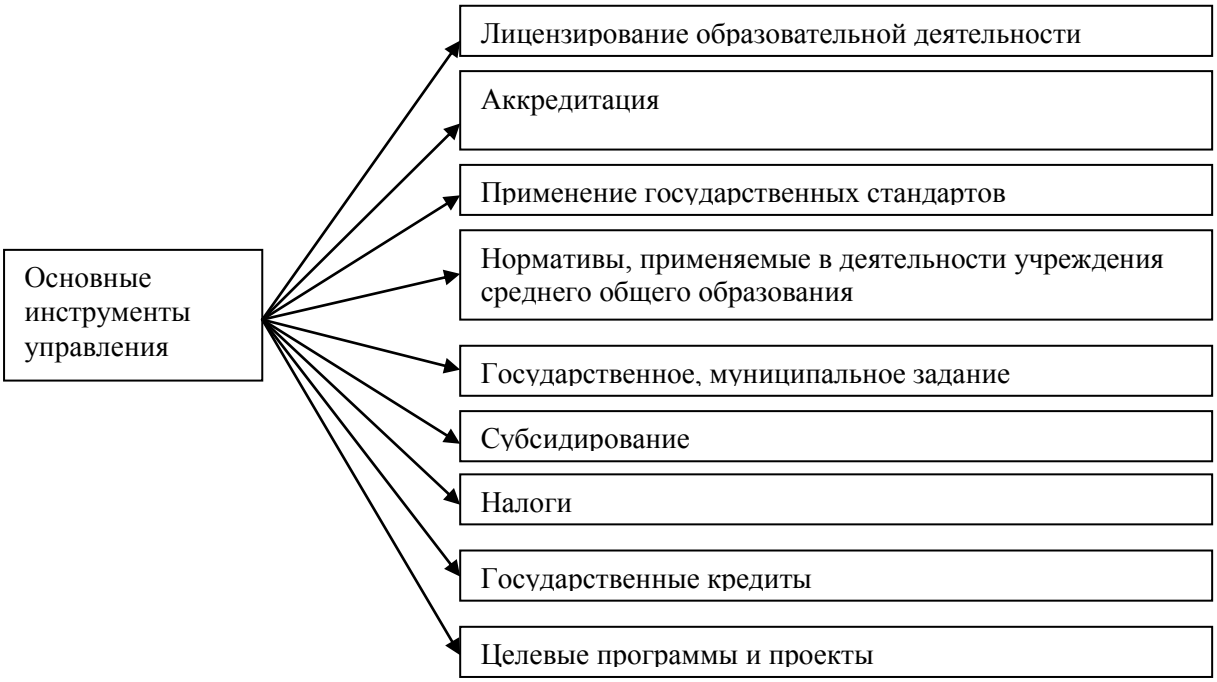

Рисунок 6 – Инструменты, используемые в процессе муниципального управления сферой образования

Таким образом, основной целью управления учреждениями образования является проведение на территории муниципального образования образовательной политики, направленной на обеспечение прав граждан на получение общедоступного и качественного образования и обеспечение эффективного функционирования и развития муниципальной системы образования.

1.2 Проектный метод управления в механизме государственного и муниципального управления

Проектное управление основывается на разработке и реализации отдельных проектов. Понятие «проект» может трактоваться совершенно по–разному. В первом варианте проекта определяется как комплект документации, по которой возможно возведение здания или сооружения. В данной работе пойдет речь о втором значении слова «проект».

Под ним (от латинского proectus – то есть, «брошенный впереди» или «выступающий вперёд») Б.А. Райзбергом и его соавторами понимается определенная идея, образ, замысел, которые воплощены в форму описания, обоснованы расчётом, чертежами, раскрывающими сущность данной идеи, замысла, возможность их практической реализации [41, с. 102].

Определений проекта достаточно много, в основном, все они сходятся в одном: проект представляет собой идею, предусматривающую выполнение конкретной материальной задачи в ограниченный период времени.

В целом, выделяются основные характеристики проектов, которые можно представить как: сроки выполнения работ по проекту; объемы работ по проекту; стоимость реализации проекта (затраты, себестоимость) и прибыль по нему, откуда определяется эффективность проекта; качество работ по проекту; риски и надежность проекта; жизнеспособность проекта; конкурентоспособность проекта; общественная (социальная) значимость проекта [50, с. 124].

Все эти характеристики (критерии) необходимо учитывать при планировании и осуществлении проекта. Поэтому, выделяют также конкретные компоненты проекта: состав работ (их объем, структура, описание); взаимосвязь работ, которые определяют структуру проекта; временные рамки и режим реализации проекта; ресурсы проекта; бюджет (смета) проекта – конкретные выделенные финансовые ресурсы; ограничения, которые определяют специфику проекта, его составляющих элементов [51].

Проектным менеджментом называется системное применение методов и инструментов управления проектами, программами и портфелями проектов для получения заданных результатов [24]. Из того же подхода исходят и другие авторы [47].

Проектное управление являет собою «искусство руководства и координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта с применением современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [43].

К.В. Харченко под управлением проектом понимает деятельность, ориентированную на достижение целей проекта с заданным качеством, без нарушения сроков, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и с учетом имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем [53, с. 108].

Управление проектами должно подчиняться четкой логике, связывающей разные области знаний, процессы управления. Достижение целей проекта на практике реализовано может быть различными способами, поэтому выбор таких способов должен основываться на критериях успешности достижения поставленных целей. К таким основным критериям оценки вариантов реализации проекта относятся срок и стоимость достижения результата по каждому варианту. А сами цели проекта и предполагаемое качество их реализации обычно и являются основными ограничениями в оценке имеющихся вариантов [34].

Обобщая сказанное, можно резюмировать, что целью управления проектом является получение нужного результата в установленные сроки, при заданном бюджете и с требуемым качеством.

При управлении проектами основными компонентами являются: управление содержанием проекта, управление временем реализации, управление стоимостью, управление командой проекта (его человеческими ресурсами),

управление качеством реализации, управление рисками (риск–менеджмент).

Проектное управление в государственном управлении является достаточно новым веянием современности. Программно–целевой метод управления, который развивался с советского периода, теперь приобретает форму проектного менеджмента в масштабах всей страны.

Планируется, что применение проектных методов в государственном управлении позволит построить систему управления приоритетами экономической жизни России. Кроме этого, планируется, что отмеченная Президентом низкая скорость реакции на изменения в настоящее время будет значительно увеличена в связи с повышением качества и эффективности принимаемых решений [27].

При этом проектно–ориентированный подход к управлению не рассматривается как инструмент работы исключительно в экстремальных условиях. Напротив, ожидается, что при выходе на фазу роста экономики культура проектного управления позволит существенно повысить эффективность деятельности государственных органов. Данный фактор также отметил Дмитрий Медведев: «Несмотря на сложный период кризиса, мы не вправе отказываться от стратегических проектов, нацеленных на повышение конкурентоспособности российской экономики» [55].

Под системой управления проектами в государственном секторе мы будем понимать набор инструментов, методов, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом, реализуемом в рамках определенной территории либо органа власти. Система управления проектами выражается в ряде процессов и связанных с ними функций контроля, объединенных в единую структуру.

Основная цель внедрения проектов в государственном управлении – повысить эффективность реализации целей и задач социально–экономического развития.

В свою очередь, управленческие проекты можно разделить на проекты развития территории и внутриорганизационные проекты (таблица 2) [53, с. 86].

Таблица 2 – Типология проектов в государственном и муниципальном управлении

Типы проектов	Источники финансирования	Особенности
Управленческие – развития территории	Преимущественно бюджетные средства, а также средства, собранные путем самообложения, благотворительных марафонов и т.д.	Реализуются по инициативе власти, бизнеса либо общественности; заказчиком выступает орган власти либо руководство учреждения
Управленческие – организационные	Бюджетные средства	Реализуются по инициативе руководства или сотрудников органов власти или учреждений
Инвестиционные	Преимущественно средства частных инвесторов	Реализуются по инициативе бизнес–структур
Социальные	Преимущественно средства некоммерческих организаций, в том числе полученные от государственных структур на конкурсной основе	Реализуются по инициативе общественности, направлены на преобразование среды либо обеспечение интересов целевых групп

Источник: на основании данных [53, с. 86]

Жизненный цикл проекта в сфере государственного управления предполагает прохождение следующих стадий, таблица 3 [53, с. 91].

Таблица 3 – Жизненный цикл проекта в сфере государственного и муниципального управления

Этап	Характеристика
Идея	общее представление о желательном результате, который необходимо получить, и о проекте как средстве достижения данного результата
Концептуализация	логическое обоснование необходимости решения проблемы либо задачи посредством проектного метода, а также увязка цели и задач проекта с используемыми управленческими инструментами. Изложение структуры проекта, а также требований к квалификации привлекаемых исполнителей, необходимым объемам ресурсного обеспечения и т.д.
Разработка	изложение концепции проекта в виде связного текста, обладающего четкой структурой, дающего исчерпывающее представление о содержании проекта, требуемой квалификации привлекаемых исполнителей, необходимых объемов финансовых и иных ресурсов и т.д. При необходимости – проведение расчетов необходимых показателей, обработка аналитической информации.
Выполнение (реализация)	проведение мероприятий проекта в соответствии с планом действий, при необходимости – обоснованное внесение изменений в план реализации проекта.
Завершение проекта	подведение итогов (возможно, организация события – презентация проекта перед заказчиком, конференция, круглый стол), при необходимости – формирование отчета о результатах реализации проекта.
Внедрение проекта в текущую работу	разработка пошаговых инструкций по совершенствованию деятельности структурных подразделений администрации, общественных организаций и т.п. по итогам реализации проекта.

Источник: на основе данных статьи [53, с. 91]

Разработка проекта в сфере государственного управления подразделяется на несколько отдельных подэтапов:

1. Разрабатывается идея проекта в сфере государственного управления, ставят и уточняют цели и задачи проекта.

2. Осуществляется декомпозиция работ (мероприятий), необходимых для достижения поставленной цели проекта в сфере государственного управления. При этом строится дерево, структурная схема, блок–схема или иная иерархия на основе выделения уровней по какому–либо признаку. Количество уровней декомпозиции зависит от уровня сложности проекта – декомпозицию проводят до тех пор, пока конечный элемент не станет очевидной задачей для исполнителей. Декомпозиция помогает устанавливать взаимосвязи работ, распределять их во времени, определять реальные потребности в ресурсах, обеспечивать планирование и контроль процесса реализации проекта в сфере государственного управления. Структура работ, их взаимосвязи и параметры могут уточнять до тех пор, пока все участники проекта не согласятся, что процесс планирования завершен, после чего можно переходить к сетевому графику или диаграммам Ганта.

3. Формируется бюджет проекта (финансовое планирование) и системы последующего контроля его выполнения.

4. Формируется команда проекта. Установлено, что на продолжительность и стоимость проекта может напрямую влиять команда, выполняющая его.

5. Определяются календарные планы выполнения работ как функция управления временем реализации проекта. Формируется план проекта, который включает в себя бюджет, календарный план и вспомогательные планы [16, с. 45].

По крупным этапам, блокам необходимо установить контрольные точки, в которых менеджер проекта будет сравнивать полученные и планируемые результаты и корректировать при необходимости дальнейший план работ.

Выполнение работ по проекту в государственном управлении включает в себя следующие процессы:

1. Руководство и управление исполнением проекта – реализация мер, определенных в плане управления проектом.

2. Набор команды проекта из специалистов, обладающих необходимыми компетенциями.

3. Развитие команды проекта – совершенствование компетенций в процессе выполнения работ по проекту и при необходимости – при проведении специальных обучающих мероприятий.

4. Управление командой проекта – отслеживание деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, оперативного решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

5. Распределение информации – процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

6. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта – процесс общения и работы с заинтересованными сторонами проекта для удовлетворения их потребностей и решения возникающих проблем.

7. Осуществление закупок – процесс выбора продавца и заключения контракта на поставки [17, с. 601].

К проектному методу близок метод программно–целевого управления. Управление программами – это управление комплексом последовательно или одновременно выполняемых проектов, которые объединены общими целями, которые нельзя достигнуть в рамках одного проекта (например, программы регионального, отраслевого развития, разработка ряда сложных инновационных технологий). Данное понятие также заложено в Евразийском стандарте, который упоминался ранее. Соответственно программа также является проектом, который разрабатывается на длительный срок, до 10 лет, принципы управления программой похожи на принципы управления проектом:

– имеется определенная цель и задачи;

– выделены этапы, выполнение по ним работ и финансирование;

– назначаются ответственные за реализацию этапов, отдельных работ в рамках

программы, как и в проекте;

– определяются контрольные мероприятия исполнения программы, как и в проекте.

В свою очередь можно представить характеристику программных и проектных инструментов, таблица 4 [14, с 247].

Таблица 4 – Программные и проектные инструменты и их краткая характеристика

Программно–целевой инструмент	Период планирования (год)	Орган утверждающий	Уровень финансирования	Масштаб
Федеральная целевая программа	3–10	Правительство РФ	Федеральный	Межотраслевой Межрегиональный
Федерально–адресная инвестиционная программа	1	Правительство РФ	Федеральный	Межотраслевой
Ведомственные целевые программы	3	Федеральные Региональные	Федеральный Субъект РФ	Ведомственный Региональный
Приоритетные национальные проекты	1	Правительство РФ	Федеральный бюджет	Отраслевой
Основные направления деятельности правительства	3	Правительство РФ	Федеральный бюджет	Межотраслевой
Государственные программы	Более 3	Правительство РФ	Федеральный	Межотраслевой Межрегиональный
Муниципальные программы	От 1	Местные	Местный	Местный
Проекты	От 0,5 до 3 лет	Местные, региональные	Местный или региональный	Местный или региональный

Источник: на основе данных [14, с 247]

Основные условия развития проектного управления в сфере образования заключаются:

– в необходимости кардинально изменить неблагоприятные пропорции, структуру, тенденции в развитии таких сфер как социальная и экономическая;

– в комплексности возникших социально–экономических проблем требующих координацию (межотраслевую) программных мероприятий;

– в отсутствии возможности достигнуть необходимой цели развития, опираясь

на существующие уровни взаимосвязи относительно уровней управления, хозяйствующих субъектов и т.п.;

– в необходимости скоординированного использования ресурсов как материальных, так и финансовых (учитывая ведомственную, отраслевую, региональную принадлежность этих ресурсов) для достижения важных целей (имеющих федеральную, региональную или муниципальную значимость).

Основу эффективности использования проектного метода управления составляет его способность к мобилизации ресурсов в решении проблем выходящих за рамки планирования (текущего и стратегического) развития муниципальных образований [31, с. 39]. Отличительные особенности программно–целевого управления очень схожи с его функциями и заключаются:

– в концентрации ресурсов направленных на решение конкретной задачи (задач);

– в определенности сроков, в рамках которых достигается та или иная поставленная цель;

– в измеримости результатов, которые ожидаются; в концентрации ответственности органов исполняющих программы перед вышестоящими органами [22, с. 12; 28, с. 22; 31, с. 5].

Что касается в целом, основных преимуществ проектного управления на уровне муниципального образования, то они могут находить свое проявление в различных направлениях это и социальная политика и развитие территории и т.п. [26, с. 20]. Одно из таких преимуществ комплексное, устойчивое развитие территории (муниципальное образование или регион) в рамках долгосрочной перспективы за счет интеграции целей развития территории и эффекта диверсификации.

Разработку проектов и программ можно рассматривать как творческий процесс, однако есть определенная ориентированность программ относительно набора требований, являющихся обязательными [19]. Научная литература содержит определенные требования относительно программ и документов, при

соблюдении которых увеличивается вероятность эффективной реализации этих программ, либо наоборот ставит под сомнение реализация при нарушении этих требований. Основные свойства программ заключаются в: актуальности (выявление и решение ключевых проблем), целостности, прогностичности, реалистичности, контролируемости [21, с. 106].

Сфера образования включает в себя задачи, которые требуют использовать проектный подход, поскольку другие известные методы не обеспечат их решение.

К особенностям применения проектного управления в сфере образования можно отнести следующие (предложены в частности рядом авторов, в том числе и Гаврилюком В.В. [21, с. 111; 33, с. 93], которые занимались разработкой данной методологии):

– необходимость знать территориальную систему ее внешнюю среду, влияние системы на окружение, и среду на систему; это предвидение развития и функционирования систем образования, как на муниципальном уровне, так и на региональном;

– необходимость знать требования к системам как актуальные так и перспективные, социальный заказ к этим требованиям;

– необходимость полноценной, надежной «входной» информации о системах образования их изменении на уровне муниципального образования и регионов;

– предыдущий пункт ставит необходимым использование проработанных средств оценки и анализа, куда включаются соответствующие параметры, индикаторы, характеристики, средства вычислительной техники, методы сбора данных статистики;

– необходимость ясного, конкретного, реалистического видения будущего систем образования территорий, результатов при наличии грамотного управления в направлении этого будущего;

– немаловажным является знание положения дел в сфере образования на определенной территориальной единице, знание всех проблем (здесь можно говорить о разрыве учитывая реальные результаты систем образования местных и

региональных) и достижений в данной сфере;

– требуется операционное планирование с учетом постановки цели и задач;

– необходимость целевой согласованности учитывая разные уровни иерархии системы, что заключается в показателях выполнения, результативности мониторинга процессов и т.п.;

– необходимость ресурсов (информационные, финансовые, временные, материально–технические, нормативные и другие) для развития образовательной системы;

– необходимость инфраструктуры по выполнению программ, как организационной, так и институциональной;

– необходимость поддержки со стороны как общественного мнения, так и организационной культуры.

Успешность применения метода проектного управления сферой образования диктует необходимость понимания технологии и идеологии такого управления; разработку средств оценки и анализа, вооруженность методическими средствами анализа, мотивацию управленческих кадров.

В целом по сфере образования можно выделить основные направления ее развития:

1) организационно–управленческое;

2) возможность формирования наиболее гибкой инфраструктуры учреждений образования, учитывая социообразовательную среду, способную создать широкий выбор форм образования учитывая потребности населения определенной территории;

3) обеспечение системой непрерывного образования педагогов на основе многоуровневости (многоступенчатое образование педагогов), для создания соответствия потребностей развития сферы образования, и кадровой политики;

4) социальная поддержка, в основе которой лежит система социальных гарантий относительно субъектов системы образования (дети, образовательные учреждения, работники);

5) направление научно–методического обеспечения инновационного процесса в сфере образования;

6) направление материально–технического обеспечения, заключающегося в создании материально–технической базы, которая необходима для развития и формирования образовательного пространства;

7) направление информатизации образовательной системы (создание единой компьютерной информационной сети с возможностью использования внешних источников информации).

Основным моментом, характеризующим процесс развития и стабилизации сферы образования, является переход на новую ступень, с точки зрения качества, в реализации программ развития образования учитывая федеральный, региональный и местный уровень. Данный процесс обусловлен созданием местных центров развития образования, учитывая особенности в разработке стратегий развития.

Говоря о проектных принципах управления образовательной системой, можно сказать, что они синхронизируют процессы профессиональной ориентации и социальной адаптации, являются способствующим фактором в формировании современной инфраструктуры, которая отвечает потребностям молодежи. На уровне муниципального образования программно–целевое управление является базой стратегической модели формирования и управления сферой образования.

В последнее время, в связи с развитием проектного управления, появилось достаточное количество методик оценки. С учетом исследования программного целевого управления сферой образования так же будем использования показатели по образованию.

Ю.Н. Шедько было отмечено, что основанием системы оценки проектов и целевых программ являются показатели бюджетной эффективности и социального эффекта. Данная система представлена несколькими уровнями, при этом обеспечивается оценка, учитывающая предварительную стадию (отбор программ), промежуточную стадию и конечную с целью исследования

результатов выполнения программ, а так же хода реализации. При анализе хода реализации программы и результатов выполнения используются общие и частные показатели, учитывая показатели непосредственного результата, а так же частного конечного и конечного эффекта. Предпоследняя и последняя стадия (промежуточная и конечная) в качестве результата оценки выступает степень достижения цели, вычленение мероприятий программы и соответственно задач. При оценке программ, необходимо обеспечение максимально возможной степени объективности [56, с. 10].

Автором В.В. Курченковым подчеркивается существования ряда подходов оценке эффективности реализации проектов на современном этапе. По мнению автора достаточно часто используется оценка с применение метода сравнения фактических показателей по той или иной программе с плановыми показателями достижения заявленных целей в самой программе. Оценка проводится с учетом возможной шкалы. Данная методика скорее используется для определения результативности целевых программ, а не их эффективности. Данные показатели рассматриваются автором как абсолютно разные показатели.

Как отмечает В.В. Курченков [31, с. 39], между эффективностью и результативностью как понятиями существует ощутимое различие. Тоже самое подтверждается и автором Р.А. Кочкаровым [30, с. 117]. Эффективность предполагает относительность показателя, отражающую соотношение уровня затрат и конкретного целевого показателя. Что, в свою очередь предполагает отличие эффекта от эффективности (абсолютный показатель достижения цели). В зависимости от поставленной цели эффективность можно рассматривать как экономическую, так и социальную, и, тем не менее, всегда будет находиться, в данной ситуации, отношение затрат на достижение целей и значения целевых показателей.

Результативность же, так же представляет собой относительный показатель, отличающийся от результата, отражающий уровень или степень достижения поставленных целей изначально. В данной ситуации на взгляд авторов при оценке

проектов и программ объективно равнозначное использование показателей результативности, эффективности и интегрального показателя, рисунок 7 [31, с. 39].

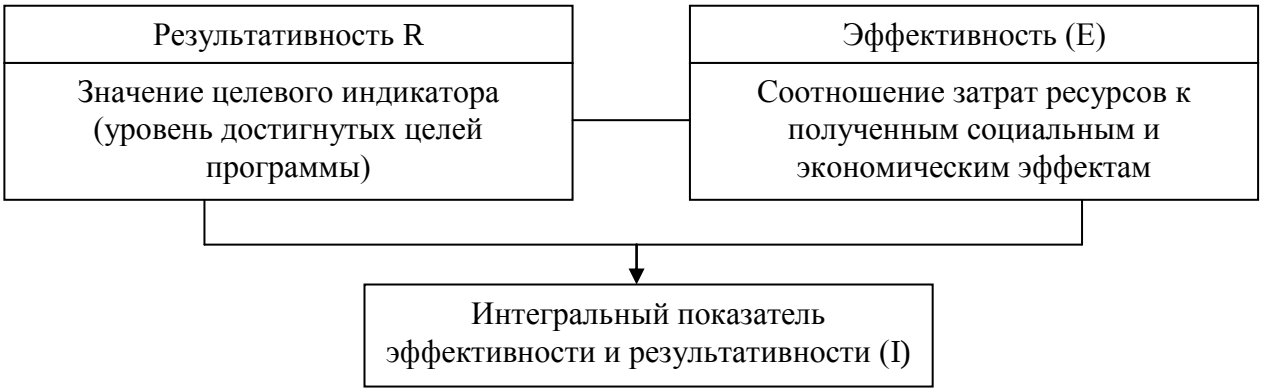

Рисунок 7 – Система критериев оценки эффективности и результативности проектов и программ в сфере образования

Результативность управления муниципальным образованием является достижение поставленных целей.

Данная методика предполагает интеграцию показателей эффективности и результативности в один интегрированный показатель дальнейшего проведения сравнения программ относительно приоритетов реализации и направлений.

Относительно результативности реализации той или иной программы или проекта можно говорить и в рамках оценки отдельных показателей сферы образования определенных законодательно, так в данной ситуации можно говорить об Указе Президента РФ № 607 от 28 апреля 2008 года «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», так же о Распоряжении Правительства РФ № 1313–р от 11 сентября 2008 года [4].

Говоря о показателях оценки эффективности то основное смещение, произошло в сторону качества, примером может служить Программа развития образования в РФ на 2013–2020 гг., в рамках которой подразумевается контроль эффективности относительно отдельных подпрограмм их реализации учитывая качественные показатели.

При оценке состояния и динамики сферы образования используются такие методики как факторный анализ, однако использование данного метода достаточно ограничено. Возможность использования данной методики в рамках образовательного учреждения, рассматривается таким авторами как А.В. Фролкиным, А.С. Смирновым, Короевой М.Р. [52, с. 27;] [45, с. 1776;].

Факторный анализ можно назвать достаточно распространенным при анализе деятельности организации. Некоторыми учеными использовались различные его виды (методом цепных подстановок, балансовым и другими) при анализе бюджетных и автономных учреждений, при прогнозировании общехозяйственных расходов бюджетных и автономных учреждений (содержание имущества, пожарная безопасность и другие) [52, с. 27;] [45, с. 1776;].

По мнению А.С. Смирнова классификацию факторов оказывающих влияние государственные и муниципальные учреждения можно подразделить на внешние и внутренние (так же как при анализе предприятий). Однако в состав внутренних факторов входит их группировка относительно функционального признака:

– операционные факторы, которые включают: стратегию развития, руководящий состав учреждения, политику управления кадрами, политику управления основными фондами, структуру учреждения;

– финансово–экономические факторы, которые включают: структуру активов и пассивов, а так же расходов и доходов учреждения.

Состав внешних факторов представлен:

– общими факторами, к которым можно отнести состояние бюджетного сектора, уровень инфляции, денежно–кредитную политику, тип деятельности учреждения;

– рыночными факторами, к которым можно отнести: отраслевую принадлежность, спрос и предложение на рынке, занятый на нем сегмент [45, с. 1776;].

Сорокиной Е.Л. [46] предлагается использование SWOT – анализа при проектировании проектов и программ развития в рамках образовательных

учреждений, как качественной оценки. В данной ситуации рассматривается достаточно локальный уровень программного управления образованием – учреждение. Как отмечает автор, SWOT–анализ является одним из известных методов анализа при стратегическом планировании, значение «S» – сильная сторона учреждения образования, «W» –слабая сторона, «O» – возможности для учреждения образования возможности, создаваемые внешней средой, «T» – риски, угрозы, опасности, которые несет внешняя среда. Автор считает, что использование SWOT–анализа при проектировании программ развития учреждений образования, применимо и возможно.

Еще одной методикой оценки состояния и динамики сферы образования в рамках программно–целевого управления можно назвать мониторинг, который можно представить в качестве системы сбора данных на постоянной основе, их обработки, анализа и интерпретации, с целью обеспечить систему образования и в первую очередь общество дифференцированной по уровням использовании,. полной и достоверной информацией. В основном данные представлены значимыми характеристиками качества образования. Предоставляемая информация показывает соответствие нормативным требованиям процессов и результатов образования, так же показывает происходящие перемены и прогнозируемые тенденции. Другими словами, мониторинг можно обозначить в качестве стандартизированного наблюдения за процессом образования и результатами этого процесса. Данное наблюдение позволяет создавать историческую цепочку отражающую состояние объекта во времени, позволяет проводить количественную оценку изменения субъектов образовательной системы и обучения в целом, позволяет проводить определение и прогнозирование направления их развития. Повышение качества образования представляет собой основную цель создания системы мониторинга [36].

Говоря о комплексе статистических методов анализа состояния и результатов программно–целевого управления сферой образования необходимо отметить структурный анализ и анализ динамических рядов, другими словами

вертикальный и горизонтальный анализ показателей. Данный анализ используется практически во всех исследования где есть присутствие показателей, что дает возможность проведения не только оценки динамики изменения того или иного показателя в абсолютном выражении, так же в рамках такого анализа есть возможность проанализировать темп роста (прироста) показателя, поскольку динамика ряда может показывать рост, а при исследовании темпа роста, динамика может сложиться отрицательной. В данной ситуации речь о горизонтальном анализе. Так же есть возможность проведения структурного анализа, где можно проанализировать удельный вес того или иного показателя в общей совокупности (структура). В данной ситуации речь идет об использовании вертикального анализа.

Управление образованием относительно муниципального уровня представлено совокупностью взаимосвязанных элементов, к ним можно отнести: образовательные программы и государственные образовательные стандарты различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательные учреждения независимо от организационно–правовой формы (они могут быть казенными, но чаще в сере образования они бывают бюджетными или, реже, автономными, как государственные федеральные, региональные, так и муниципальные), муниципальные органы управления образованием и подведомственные им учреждения. Основной момент, который характеризует процесс развития и стабилизации сферы образования, представляет собой переход на новую ступень, с точки зрения качества, в реализации программ развития образования учитывая федеральный, региональный и местный уровень.

Проектные принципы управления образовательной системой, синхронизируют процессы профессиональной ориентации и социальной адаптации, являются способствующим фактором в формировании современной инфраструктуры, которая отвечает потребностям молодежи. Проект – это определенная совокупность последовательных действий, разбитых на этапы, в результате реализации которых формируется определенный результат. Проекты в сфере

образования разделяются на собственно проекты (в основном, реализуемые в короткие сроки) и программы (имеющие долгосрочный характер). Те и другие имеют определенные цели, этапы, ответственных за реализацию, объемы финансирования, контрольные мероприятия по исполнению. На уровне муниципального образования проектное управление является базой стратегической модели формирования и управления сферой образования.

Методика анализа эффективности управления образованием на муниципальном уровне на основе проектного метода может включать следующие этапы: анализ потенциала сферы образования территории; анализ физических показателей работы сферы образования; анализ финансовых показателей работы сферы образования; анализ эффективности реализации утвержденных проектов и программ.

2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ В КОПЕЙСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ

2.1 Анализ обеспеченности населения образованием

Управление сферой образования в Копейском городском округе осуществляет Управление образования Администрации КГО. Представим общую характеристику показателей развития образования в Копейском городском округе. Необходимо отметить динамику прироста населения, таблица 5.

Таблица 5 – Динамика прироста населения по Копейскому городскому округу,

чел.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %		
					2015 год	2016 год	2017 год
Численность населения, чел.	146687	148312	149739	149946	101,11	100,96	100,14
Численность населения от 1 до 17 лет	25469	26057	27017	29469	102,31	103,68	109,08
Миграционный прирост	1602	1704	1402	1356	106,37	82,28	96,72
Естественный прирост	21	–101	25	18	–480,9	–24,75	72,00

Источник: данные управления образования КГО

На рисунке 8 представлена структура населения городского округа с выделением граждан возрастом 1-17 лет (для которых необходим охват образовательными услугами), а также доли естественного и миграционного прироста в общем приросте населения городского округа.

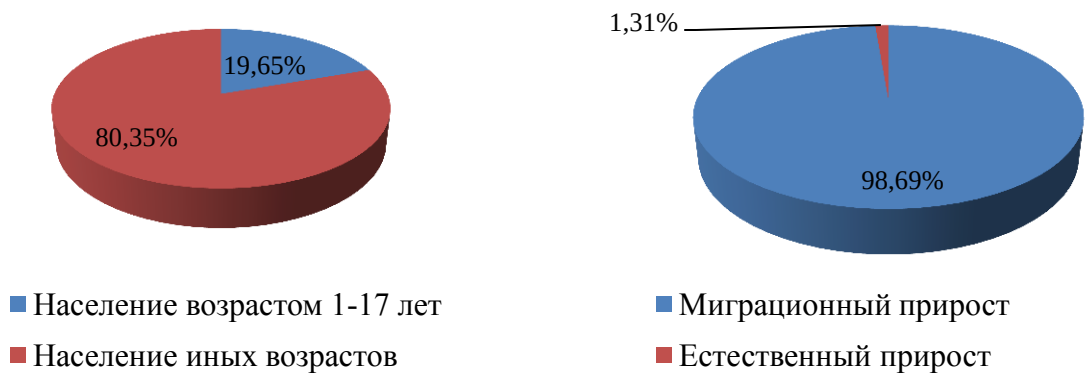

Рисунок 8 – Доля населения до 17 лет и доля естественного и миграционного прироста в Копейске в 2017 г.

Демографическая ситуация в городском округе характеризуется ростом населения, который, в основном, обеспечивается миграционным приростом населения. Коэффициент естественного прироста населения (на 1000 человек) в сравнении с 2016 годом составил 0,1% (2016 г. – (–0,7)). Миграционный прирост населения составил 1356 чел. (2016 г. – 1402 чел.). Коэффициент миграционного прироста населения составил 9,4 (2016 г. – 11,6). Коэффициент рождаемости, на 1000 человек населения составляет 14,2 (в 2016 г. – 14,65). Показатели рождаемости детей в городском округе за последние три года превышают две тысячи детей в год.

Динамику темпов роста представим на рисунке 9.

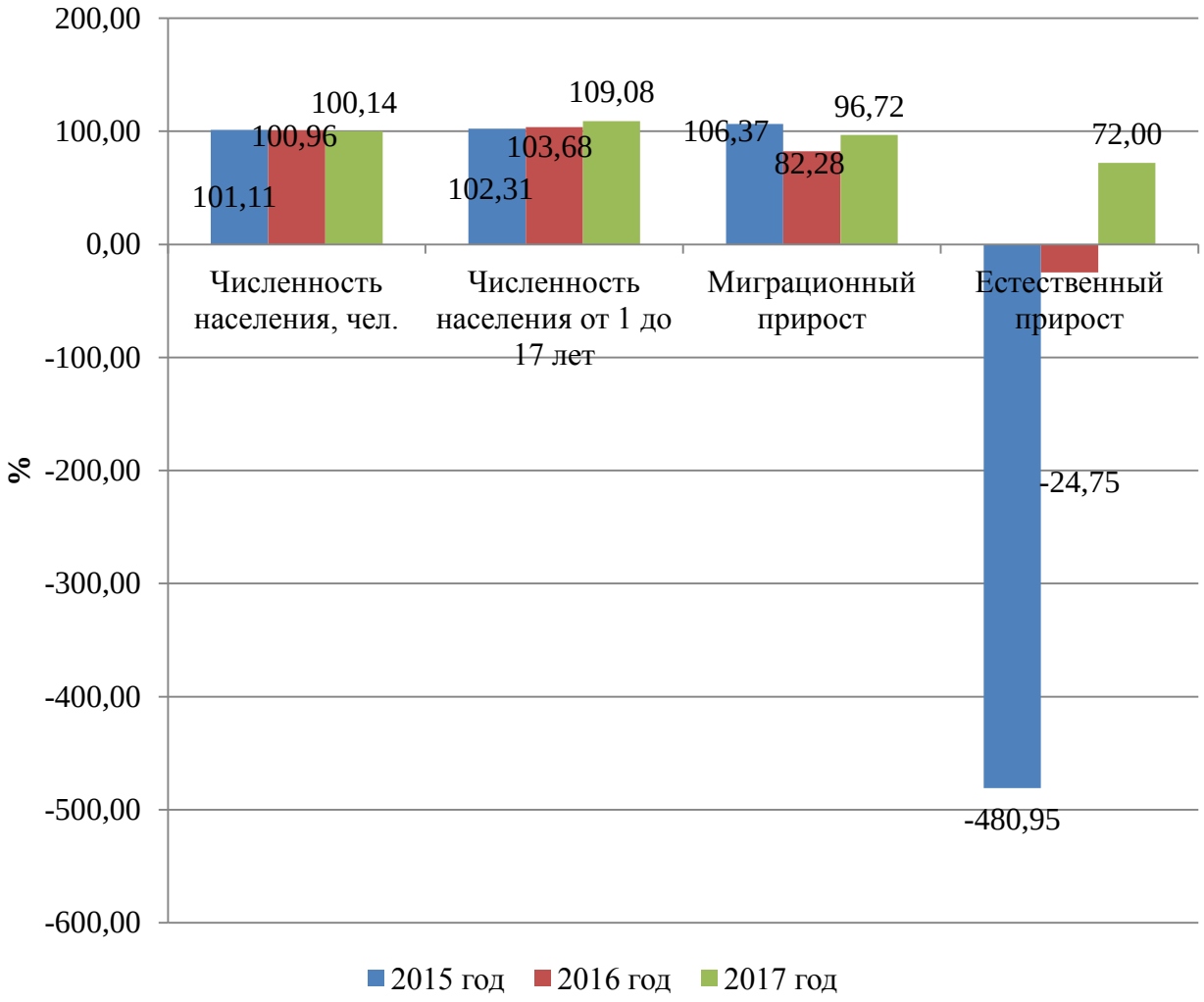

Рисунок 9 – Динамика темпов роста населения по Копейскому городскому округу, %

Темпы роста детского населения в округе составляет 9,08%, что обусловило острый дефицит мест. Ситуацию с обеспечением местами в дошкольные учреждения усугубляет миграционный процесс.

Динамика образовательных учреждений Копейского городского округа представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика образовательных учреждений Копейского городского округа,

ед.

Вид учреждения	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %		
					2015 год	2016 год	2017 год
Средних общеобразовательных школ с учетом филиалов	29	29	29	29	100,0	100,0	100,0
из них филиалов	5	5	6	9	100,0	120,0	150,0
Вечерняя сменная общеобразовательная школа	1	1			100,0	0,00	0,00
основная общеобразовательная школа	1	1	1	1	100,0	100,0	100,0
образовательных учреждений для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	2	2	2	2	100,0	100,0	100,0
Дошкольные образовательные учреждения	39	39	39	39	100,0	100,0	100,0
Центры развития ребенка			5	5	0,00	0,00	100,0
Детские сады комбинированного вида			11	11	0,00	0,00	100,0
Детские сады	32	32	16	16	100,0	50,00	100,0
начальная школа – детский сад	1	1	1	1	100,0	100,0	100,0
дошкольные отделения в общеобразовательных школах	6	6	6	6	100,0	100,0	100,0
Учреждения дополнительного детского образования	3	3	4	4	100,0	133,3	100,0

Источник: данные управления образования КГО

Для обеспечения доступности дошкольного образования в Копейском городском округе функц ионируют 39 учреждений, реализующих основные общеобразовательные программы дошкольного образования.

Динамику темпов роста представим на рисунке 10.

Рисунок 10 – Динамика темпов роста образовательных учреждений Копейского городского округа, %

В отчетном периоде наблюдается увеличение филиалов, что говорит о дальнейшем процессе оптимизации школьных учреждений.

Все дошкольные образовательные организации имеют лицензии на осуществление образовательной деятельности. В системе общего образования Копейского городского округа функционируют 23 общеобразовательных учреждения.

Структура образовательных учреждений представлена на рисунке 11.

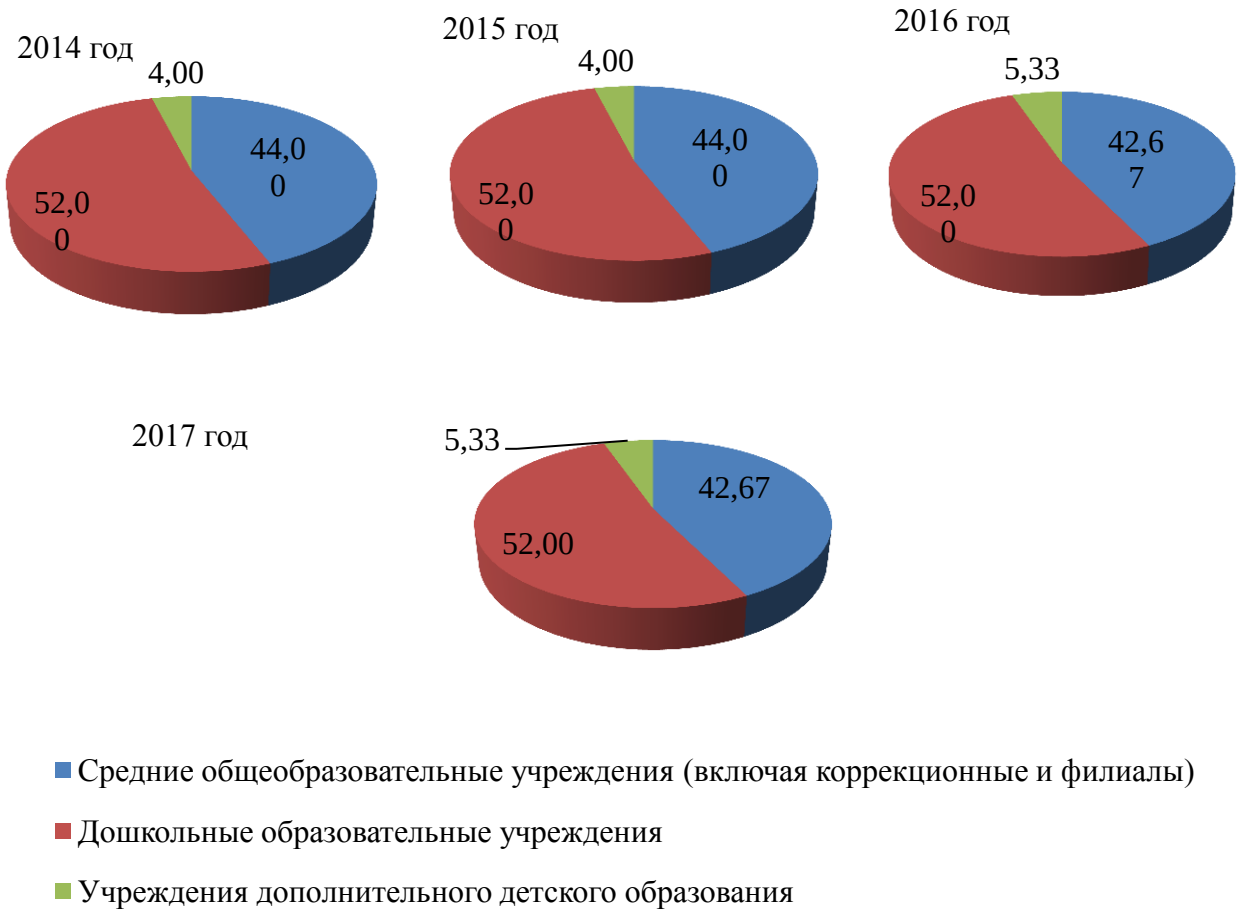

Рисунок 11 – Структура образовательных учреждений в Копейском городском округе, %

Основная доля приходится на учреждения дошкольного образования.

Охват детей образованием в Копейском городском округе представим в таблице 7.

Таблица 7 – Охват детей образованием в Копейском городском округе

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %		
					2015 год	2016 год	2017 год
Обучающиеся в общеобразовательных учреждениях	15826	16262	16982	18018	102,75	104,43	106,10
Обучающихся в дошкольных образовательных учреждениях	9643	9795	10035	11302	101,58	102,45	112,63
Общее количество занимающихся в учреждения дополнительного образования	10608	10759	10943	11136	101,42	101,71	101,76

Окончание таблицы 7

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %		
					2015 год	2016 год	2017 год
Охват детей дошкольным образованием для детей с 3лет до 7 лет	90,43	94,4	100	100	104,39	105,93	100,00
Доступность дошкольного образования для детей с 2–х месяцев7 лет составляет	68,37	72,4	83,37	93,6	105,89	115,15	112,27
Охват детей в возрасте 5 – 18 лет дополнительными общеобразовательными программами (удельный вес численности детей, получающих услуги дополнительного образования, в общей численности детей в возрасте 5 – 18 лет)	31,89	35,35	65,79	67,9	110,85	186,11	103,21
Охват общим образованием в образовательных организациях от общей численности населения в возрасте 7–17 лет	100	100	100	100	0	0	0

Источник: данные управления образования КГО

Доступность дошкольного образования (отношение численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получивших дошкольное образование в текущем году, к сумме численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году, и численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, находящихся в очереди на получение в текущем году дошкольного образования, по итогам 2017 года составила 100% (2015 г. – 94,4%). Охват детей дошкольным образованием от 1 года до 7 лет в 2016 году составил 83,37% (2015 г. – 72,4%).

Охват общим образованием в образовательных организациях города составил 100% от общей численности населения в возрасте 7–17 лет, проживающих в городском округе.

Динамика темпов роста показателей представлена на рисунке 12. Как видно из данной диаграммы, в целом наблюдается прирост по всем показателям. И, тем не менее, очередь на устройство детей в дошкольные образовательные учреждения на 01 января 2018 года составляла 3470 человек, в том числе детей с рождения до 1,5 года – 291 человек, от 1,5 года до 3 лет – 2558 человек, от 3 до 7 лет – 621

человек.

Время ожидания в очереди на получение места в дошкольное учреждение составляет в среднем по городскому округу – один год и восемь месяцев.

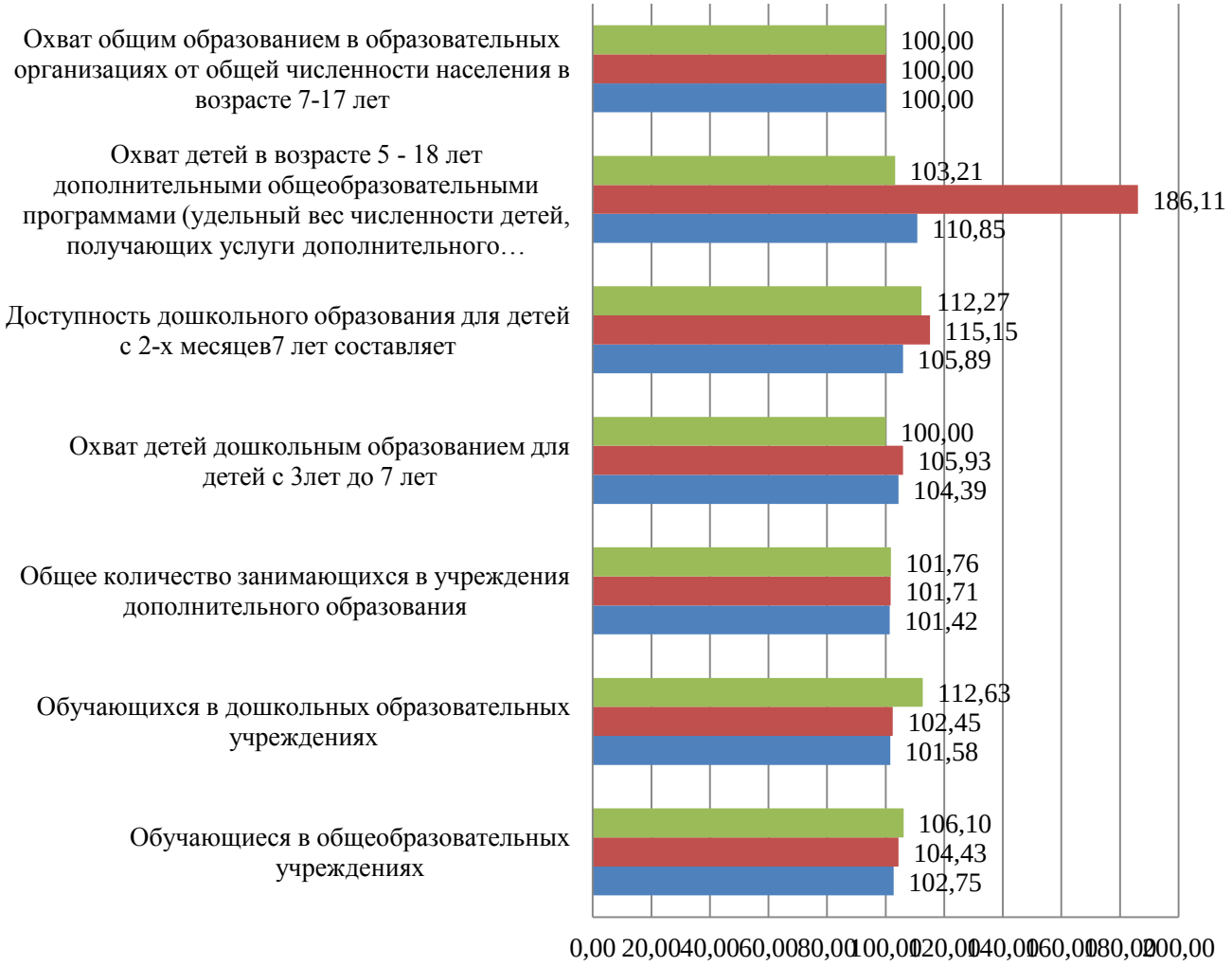

Рисунок 12 – Динамика темпов роста показателей охвата детей образованием в Копейском городском округе, %

Состояние социальной доступности дошкольного образования в городском округе характеризуется недостатком мест также в учреждениях коррекционной и оздоровительной направленности для детей с ОВЗ и детей – инвалидов.

В 2017 году в 92 группах коррекционной и оздоровительной направленности содержалось 1417 воспитанников, что на 149 воспитанников больше, чем в 2016 году.

В системе дошкольного образования Копейского городского округа работает

820 педагогических и руководящих работников, что составляет в расчете на 1 педагогического работника – 13,78 детей (2016 г. – 11,76).

Рассмотрим основные показатели кадровой обеспеченности образования в Копейском городском округе, таблица 8.

Таблица 8 – Основные показатели кадровой обеспеченности образования в Копейском городском округе

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста		
					2015 год	2016 год	2017 год
Численность педагогов сферы дошкольного образования, чел.	972	970	853	820	–2	–117	–33
Доля аттестованных педагогических работников в дошкольных учреждения, %	88,60	89,00	88,00	85,00	0,4	–1	–3
Количество детей на одного педагогического работника сферы дошкольного образования, чел.	9,92	10,10	11,76	13,78	0,18	1,67	2,02
Кадровая потребность в дошкольных учреждениях, %	95,30	95,74	97,00	97,00	0,44	1,26	0
Средняя заработная плата работников дошкольного учреждения, руб.	13526	15948	16855	18447	2422	907	1592
Педагогические работники общеобразовательных учреждений, чел.	983	995	1015	1032	12	20	17
Доля аттестованных педагогических работников, %	65,8	66,3	67,8	68,9	0,5	1,5	1,1
Обучающихся в общеобразовательных организациях в расчете на 1 педагогического работника, чел.	16,10	16,56	17,20	17,90	0,46	0,64	0,70
Средняя заработная плата работников общеобразовательного учреждения, руб.	25693	29906	31759	32650	4213	1853	891

Источник: данные управления образования КГО

В целом, кадровые потребности удовлетворены на 97%. По сравнению с прошлым годом показатель обеспеченности педагогическими работниками не изменился. Проведены значительные мероприятия по оптимизации численности педагогических кадров, штатных расписаний дошкольных образовательных

учреждений. При этом стоит задача повышения заработной платы педагогов детских садов через расширение спектра и количества платных услуг.

Доли аттестованных работников представлены на рисунке 13.

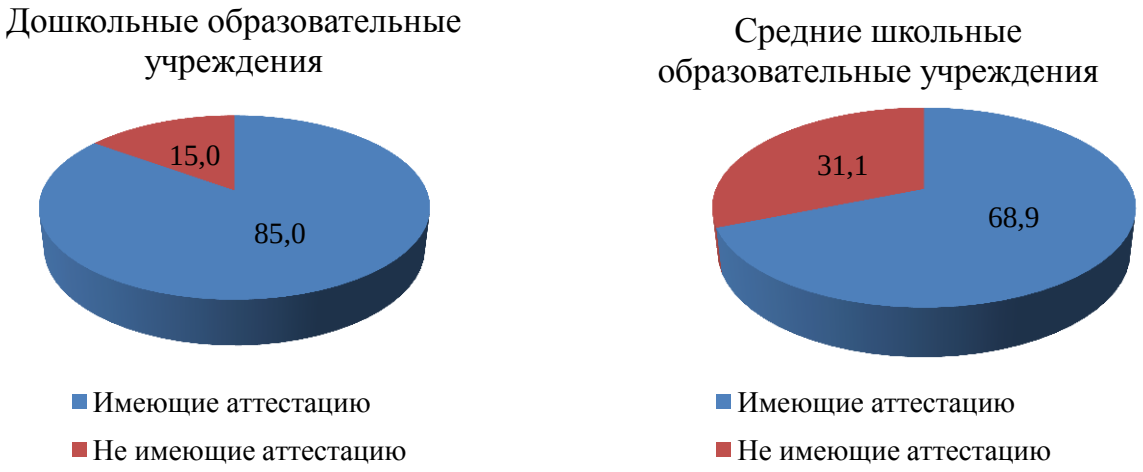

Рисунок 13 – Доли аттестованных работников дошкольных и средних образовательных учреждений в Копейском городском округе, %

В системе общего образования Копейского городского округа работало 1032 педагогических работников (2016 г. – 1015). Анализ кадрового обеспечения свидетельствует о том, что профессиональный уровень педагогических работников возрастает. С каждым годом увеличивается численность обучающихся в общеобразовательных организациях в расчете на 1 педагогического работника. В 2017 году на 1 педагогического работника приходится 17,9 учащихся (2016 г. – 17,2) (рисунок 14).

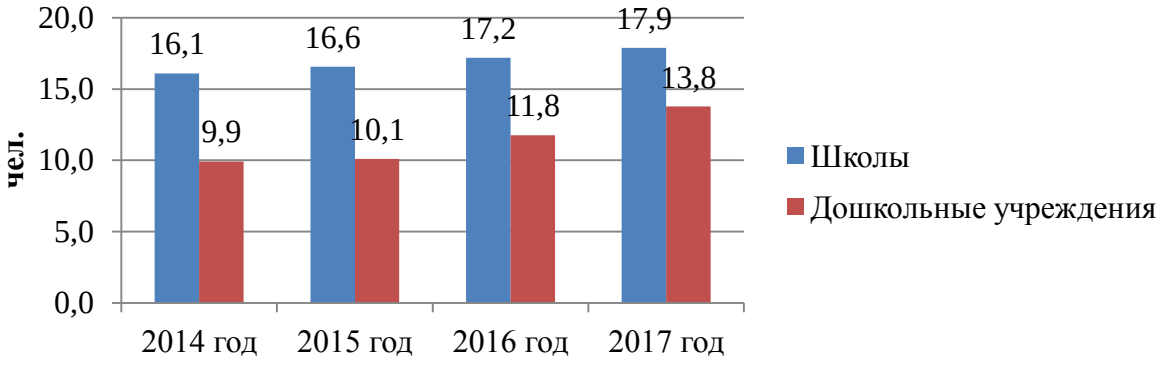

Рисунок 14 – Количество учащихся на 1 педагога образовательных учреждений в Копейском городском округе, %

Динамика темпов роста показателей кадровой обеспеченности образования в Копейском городском округе представлены на рисунке 15.

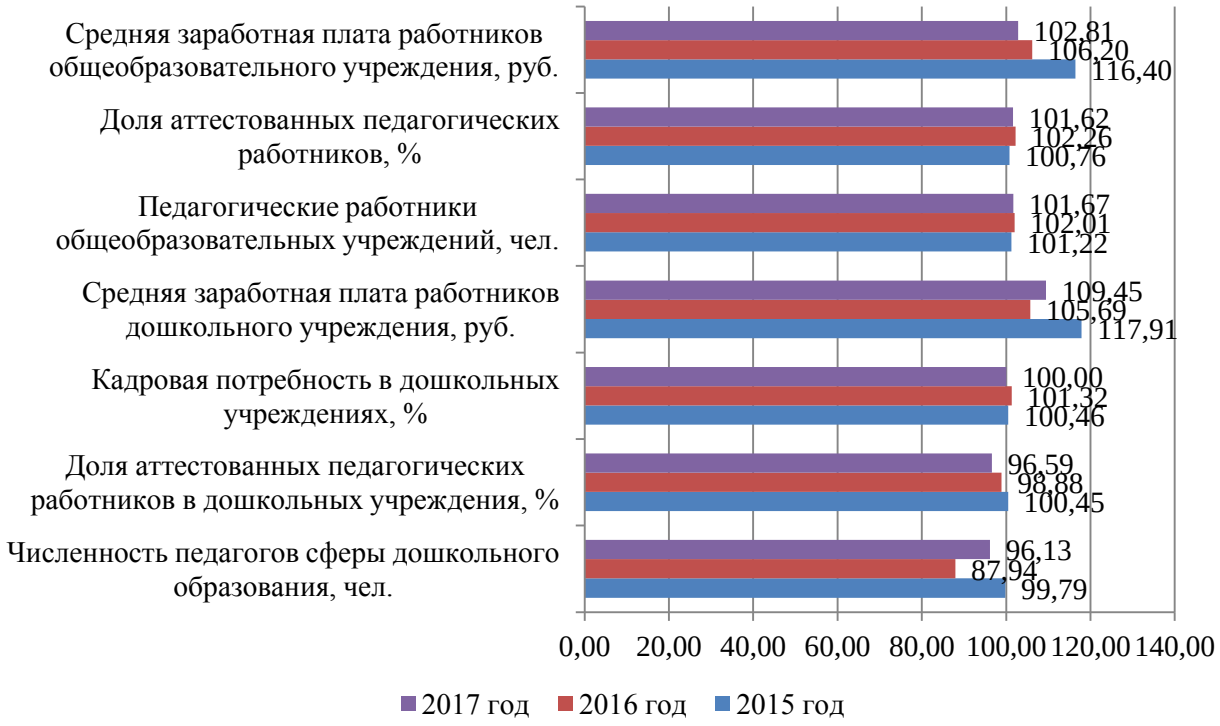

Рисунок 15 – Динамика темпов роста показателей кадровой обеспеченности образования в Копейском городском округе, %

В целом, снижение наблюдается по доле аттестованных работников, так же темпам роста заработной платы. Также по–прежнему, общеобразовательные учреждения испытывают дефицит специалистов. На 100 обучающихся специалистов приходится столько (рисунок 16)

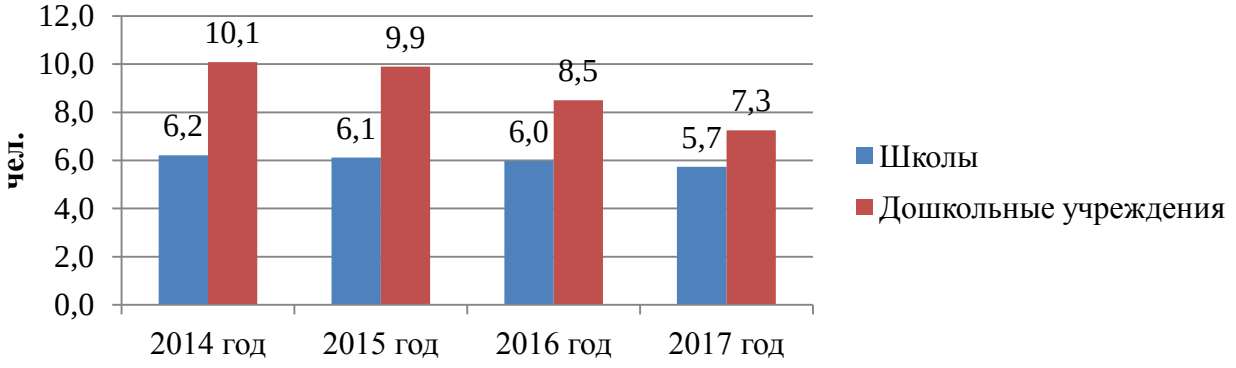

Рисунок 16 – Количество специалистов образовательных учреждений в расчете на 100 обучающихся в Копейском городском округе, %

Динамика темпов роста численности обучающихся в общеобразовательных организациях в расчете на 1 педагогического работника представлена на рисунке 17. За период исследования наблюдается рост показателей.

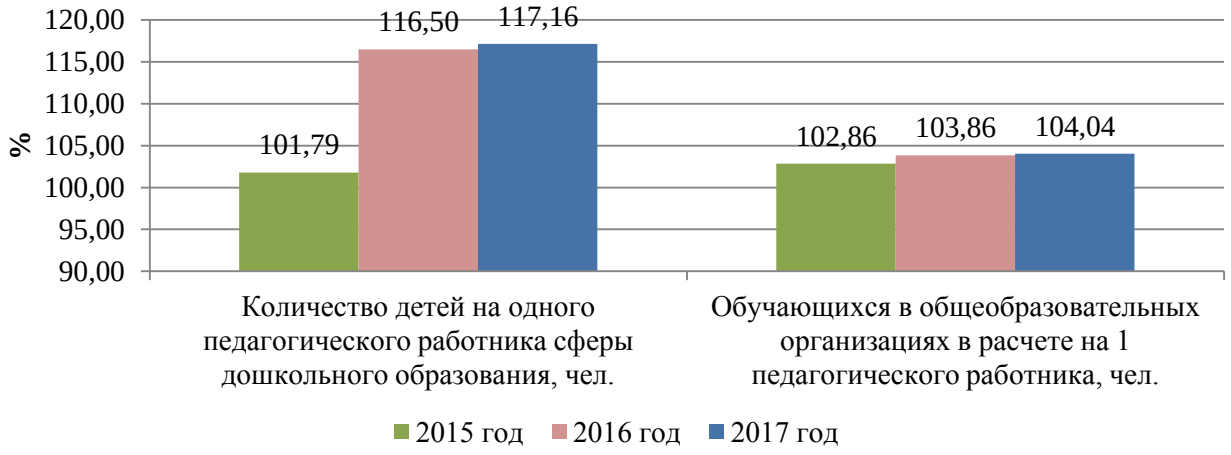

Рисунок 17 – Динамика темпов роста численности обучающихся в общеобразовательных организациях в расчете на 1 педагогического работника, %

Во всех дошкольных образовательных учреждениях города созданы безопасные условия пребывания детей, все учреждения обеспечены централизованно системами водо– и теплоснабжения, канализацией, имеющиеся помещения рационально используются для ведения уставной деятельности. Учреждений, находящихся в аварийном состоянии или требующих капитального ремонта, нет.

За последние годы в ряде дошкольных образовательных организаций с целью увеличения количества мест для воспитанников закрыты и перепрофилированы помещения физкультурных залов, размещенные в групповых ячейках. 51,5 % учреждений имеют спортивные залы (это связано в первую очередь с проектами ДОУ, построенными в 50–60 годы и рассчитанные на 4–5 групп), 2 учреждения (6,25%) имеют бассейны. Число персональных компьютеров, доступных для использования детьми в расчете на 100 воспитанников дошкольных образовательных организаций 0,26.

Основные показатели материально– технической базы учреждений общего среднего образования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные показатели материально – технической базы общеобразовательных учреждений в Копейском городском округе

Наименование	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, %		
					2015 год	2016 год	2017 год
Число классных комнат	698	703	707	713	100,72	100,57	100,85
Площадь классных комнат	38750	38936	39056	39236	100,48	100,31	100,46
Число кабинетов информатики	43	45	46	46	104,65	102,22	100,00
Количество ПК на 100 учащихся	11	13	14	15	118,18	107,69	107,14
Количество учащихся на 1 классное помещение	22,67	23,44	24,64	25,90	103,38	105,11	105,13
Общеобразовательные организации требующие капитального ремонта, %	18,5	16,1	21,74	26,01	87,03	135,03	119,64

Источник: данные управления образования КГО

Изменение количества учащихся на 1 классное помещение представлено на рисунке 18.

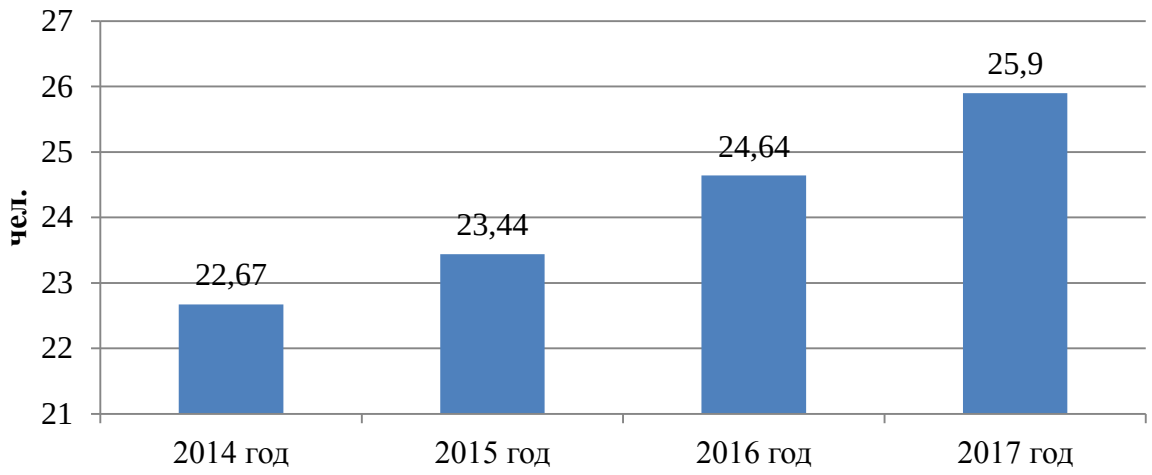

Рисунок 18 – Количество учащихся на 1 классное помещение, чел.

Материально–техническая база школ, позволяет осуществлять образовательную деятельность в соответствии с требованиями санитарных норм и правил. 100% общеобразовательных организаций имеют водоснабжение, центральное отопление и канализацию. В учебных целях, в расчете на 100 учащихся, используется 15 ПК, из них подключенных к сети Интернет – 15

персональных компьютера (2016 г. – 14 ПК). Все общеобразовательные организации имеют скорость подключения к сети Интернет от 1 Мбит/с (2015 г. – 99,9% %).

Общее материальное состояние характеризуется также долей общеобразовательных организаций, требующих капитального ремонта, что показано на рисунке 19.

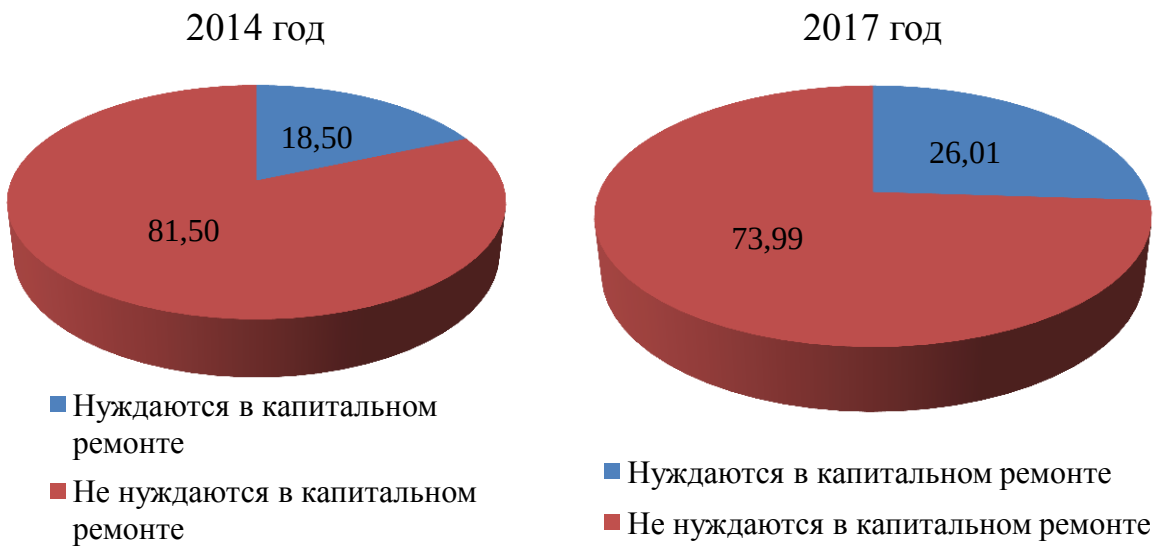

Рисунок 19 – Доля общеобразовательных организаций, нуждающихся в капитальном ремонте, чел.

Как видно из данных на рисунке 18, в 2017 году выросла доля общеобразовательных учреждений, которые нуждаются в капитальном ремонте, то есть, их состояние ухудшилось, в то время как капитальные ремонты проводятся нерегулярно, не удовлетворяются своевременно все потребности по проведению капитальных ремонтов.

В целом, динамика темпов роста показателей материально – технической базы общеобразовательных учреждений в Копейском городском округе представим на рисунке 20.

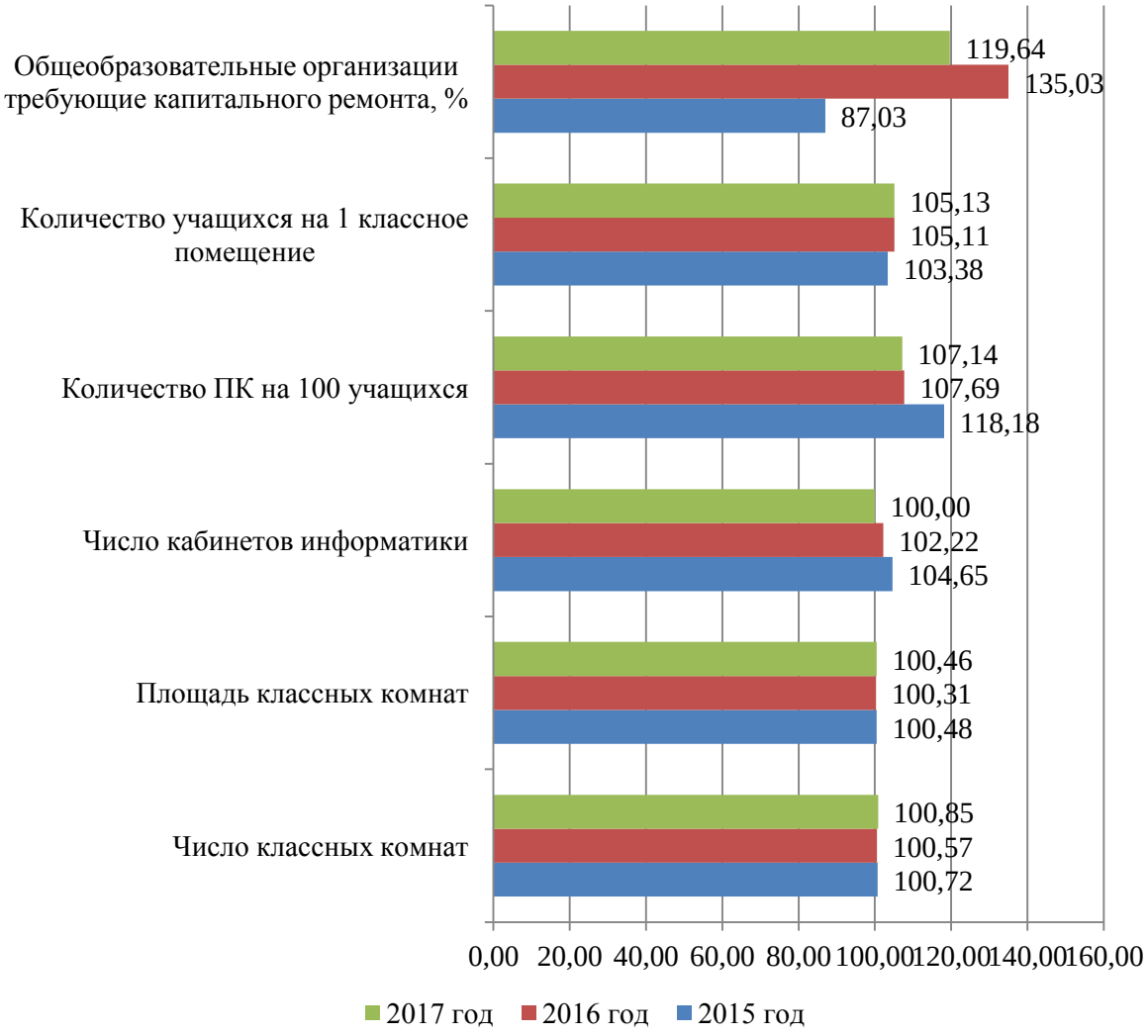

Рисунок 20 – Динамика темпов роста показателей материально– технической базы общеобразовательных учреждений в Копейском городском округе, %

В целом, можно наблюдать рост показателей. Тем не менее, снижаются темпы роста показателя общеобразовательных организаций требующих ремонта, что является негативным моментом.

Учреждений, находящихся в аварийном состоянии, нет. Требуют капитального ремонта 21,74% зданий общеобразовательных организаций: МОУ «СОШ № 6» (кровля, спортивный зал), МОУ «СОШ № 7» (ремонт кровли), МОУ «СОШ № 16» (несущие конструкции здания), МОУ «СОШ № 21» (ремонт кровли), МОУ «СОШ № 49» (спортивный зал, столовая).

2.2. Анализ реализации проектного метода управления сферой образования в Копейском городском округе

На данном этапе в Управлении образования в Копейском городском округе только планируется внедрять проектный метод, поскольку система проектного управления еще не реализована, в отличии от управления образованием Челябинской области на уровне Министерства образования и науки Челябинской области (там реализация уже началась). Внедрение проектного управления в Челябинской области началось в январе 2016 года. Пример организации проектного управления на этом уровне представлен на рисунке 21.

Рисунок 21 – Структура управления проектами по Челябинской области

Пилотными площадками в Правительстве Челябинской области стали Министерство экономического развития Челябинской области, Министерство информационных технологий и связи Челябинской области, Постоянное представительство Челябинской области при Правительстве Российской Федерации и 7 подведомственных организаций. В рамках пилотных оргструктур отработаны процессы жизненного цикла проекта, определены ведомственные

приоритеты и утвержден перечень пилотных проектов на 2016 год, сформированы проектные команды, для формирования проектных компетенций обучено 25% госслужащих Минэкономразвития и Мининформа.

В 2017 году в Копейском городском округе осуществлялось формирование муниципального проектного офиса администрации городского округа, а так же формирование муниципального проектного комитета администрации городского округа. Велась разработка нормативного правового акта об организации проектной деятельности в городском округе. На данном этапе ведется организация раздела «Проектная деятельность» на официальном сайте администрации городского округа. В рамках проектной деятельности вскоре будет работать Управление образование Администрации КГО, там тоже будет сформирован проектный отдел. В целом происходит только становление и начало работы данной структуры.

Основные проекты, разрабатываемые и реализуемые в Челябинской области в рамках сферы образования (таблица 10).

Таблица 10 – Проекты Челябинской области в рамках сферы образования

Проект	Название	Цель проекта
Региональные проекты	Доступное дополнительное образование для детей	Обеспечение к 2020 году охвата не менее 70–75% детей в возрасте от 5 до 18 лет, получающих качественное и доступное дополнительное образование
	Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий	Создание в Челябинской области конкурентоспособной системы среднего профессионального образования, обеспечивающей подготовку высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями, обеспечив увеличение к концу 2020 года до 1 тыс. человек численности выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, продемонстрировавших уровень подготовки, соответствующий стандартам Ворлдскиллс Россия, в том числе на базе созданного Skills–центра

Окончание таблицы 10

Проект	Название	Цель проекта
	Создание современной образовательной среды для школьников	Обеспечить повышение доступности и качества общего образования в Челябинской области за счет создания новых мест в общеобразовательных организациях в соответствии с прогнозируемой потребностью и современными требованиями к условиям
Ведомственные проекты	Вузы как центры пространства создания инноваций	Обеспечить создание благоприятных условий для роста регионального научно–технологического развития по приоритетным направлениям развития науки и технологий
	Формирование востребованной системы оценки качества образования	Развитие региональных механизмов оценки качества образования в Челябинской области (как сегмента единой системы оценки качества образования), обеспечивающих получение и распространение достоверной информации о состоянии и результатах образовательной деятельности, тенденциях изменения качества образования, а также причинах, влияющих на его уровень.
	Образовательная индустрия будущего	Выделение необходимых компонентов, формирование и апробация системы устойчивого взаимодействия образовательных организаций общего и профессионального образования с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе самообучения и самовоспитания

Источник: составлено автором

В качестве примера реализации проектного управления в сфере образования рассмотрим некоторые проекты, которые реализуются в Челябинской области.

1. Проект «Доступное дополнительное образование для детей». Основная цель проекта: Обеспечение к 2020 году охвата не менее 70–75% детей в возрасте от 5 до 18 лет, получающих качественное и доступное дополнительное образование. Ожидаемые результаты проекта представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Ожидаемые результаты проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

Номер	Результат
1.	Во всех муниципалитетах Челябинской области функционируют муниципальные системы дополнительного образования детей, которые обеспечивают реализацию вариативных и востребованных дополнительных общеобразовательных программ для детей, в том числе технической и естественнонаучной, соответствующих интересам детей и их родителей, региональным особенностям и потребностям развития региона.

Окончание таблицы 11

Номер	Результат
2.	Обеспечить функционирование модельного центра дополнительного образования детей на базе организации дополнительного образования, выполняющего функции ресурсного, учебно–методического, организационного, экспертно–консультационного и социокультурного центра в региональной системе дополнительного образования детей, обеспечивающего согласованное развитие дополнительных общеразвивающих программ для детей различной направленности (технической, естественнонаучной, художественной, социально–педагогической, туристко–краеведческой, физкультурно–спортивной)
3.	Функционирует общедоступный региональный навигатор (информационный портал, с региональным и муниципальными сегментами), позволяющий семьям выбирать дополнительные общеобразовательные программы.
4.	Действует система многоэтапных и разноуровневых мероприятий для детей, нацеленная на повышение мотивации детей, раскрытие и развитие способностей каждого ребенка, а также их раннюю профориентацию

Источник: составлено на основе данных проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

Модель функционирования результатов проекта (рисунок 22).

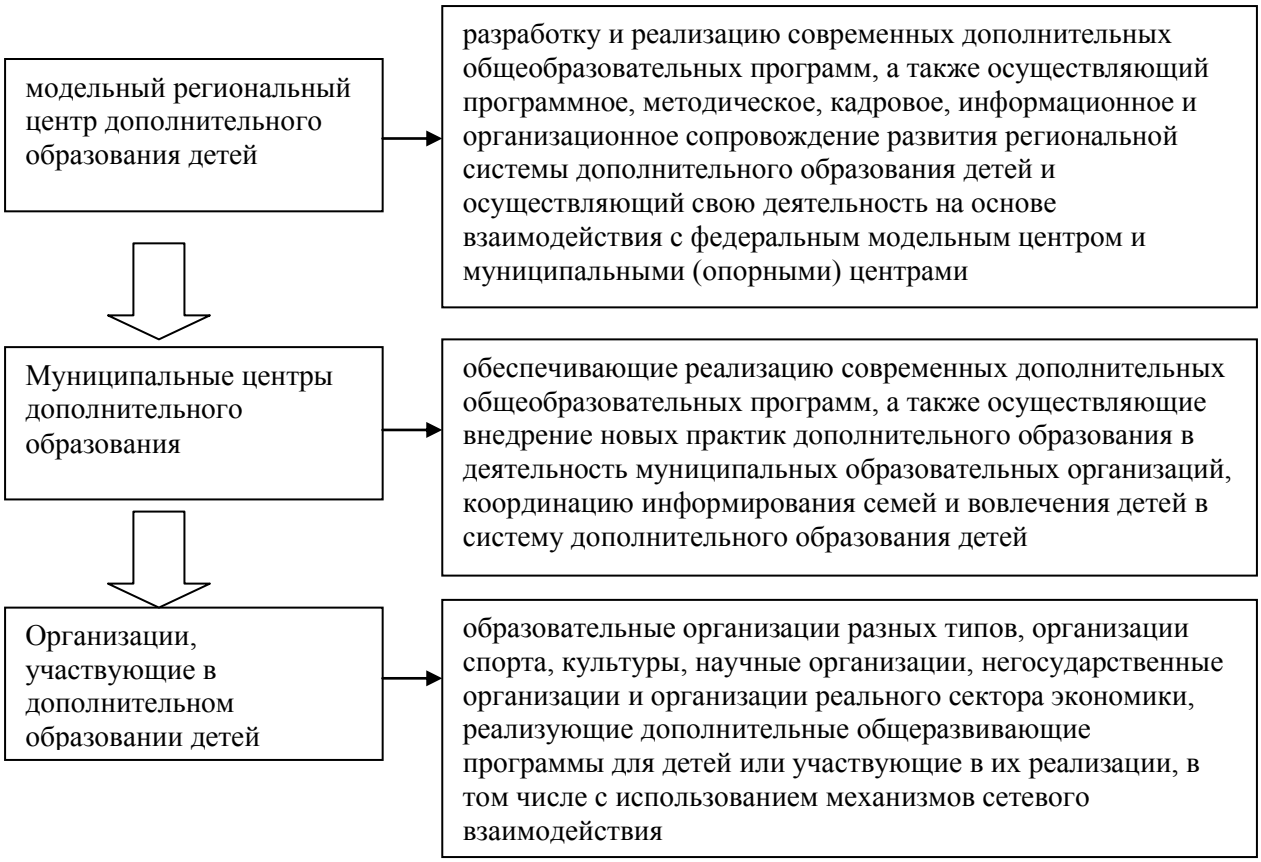

Рисунок 22 – Модель функционирования результатов проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

Модельный центр формируется на базе ведущей образовательной организации и является "ядром" региональной системы дополнительного образования детей. Наряду с распространением лучших практик модельный центр оказывает консультационную, организационную и информационную поддержку участникам системы дополнительного образования, в первую очередь организациям, реализующим дополнительные общеразвивающие программы для детей, по вопросам организации их деятельности и эффективного использования ресурсов.

Мероприятия включают в себя выставки, олимпиады, конкурсы и соревнования (в т.ч. командные), направленные, в том числе, на формирование навыков проектной деятельности и командной работы, скоординированные с системой выявления детей, проявивших выдающиеся способности, их сопровождения и мониторинга дальнейшего развития, нацелены на решение задач раскрытия способностей каждого ребенка с различными образовательными возможностями и потребностями, обеспечивают формирование устойчивой мотивации детей, выявление способностей каждого ребенка.

Основные показатели проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Ожидаемые изменения показателей от реализации проекта «Доступное дополнительное образование для детей» в 2017-2021 гг

Показатели	Факт 2017 г.	Планы по годам			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием от количества проживающих на территории региона, %	70,0	72,0	75,0	75,0	75,0
Доля квалифицированных педагогов, прошедших обучение по современным программам подготовки специалистов системы дополнительного образования детей, %	17,5	28,4	39,5	50,2	52,0
Доля модернизированных мест для реализации образовательных программ нового качества, %	0	2,8	4,2	6,8	8,8
Охват научно–техническими конкурсами, соревнованиями и фестивалями, чел.	14300	15500	18750	20564	23619

Некоторые основные планируемые показатели проекта, представим ниже,

рисунок 23-26.

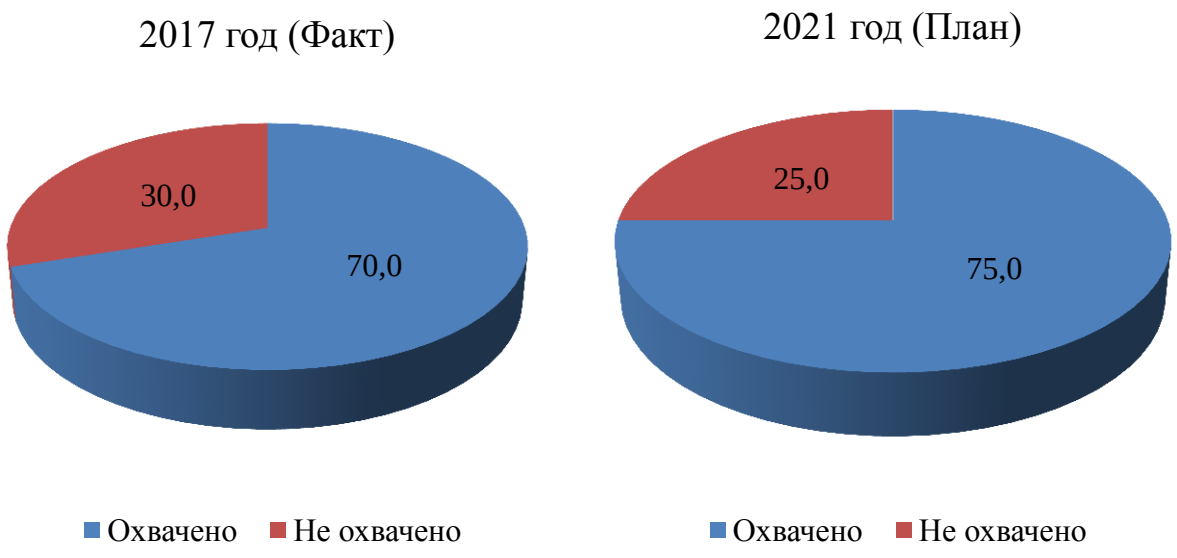

Рисунок 23 – Доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием от количества проживающих на территории, %

Планируется увеличить данный показатель до 75%.

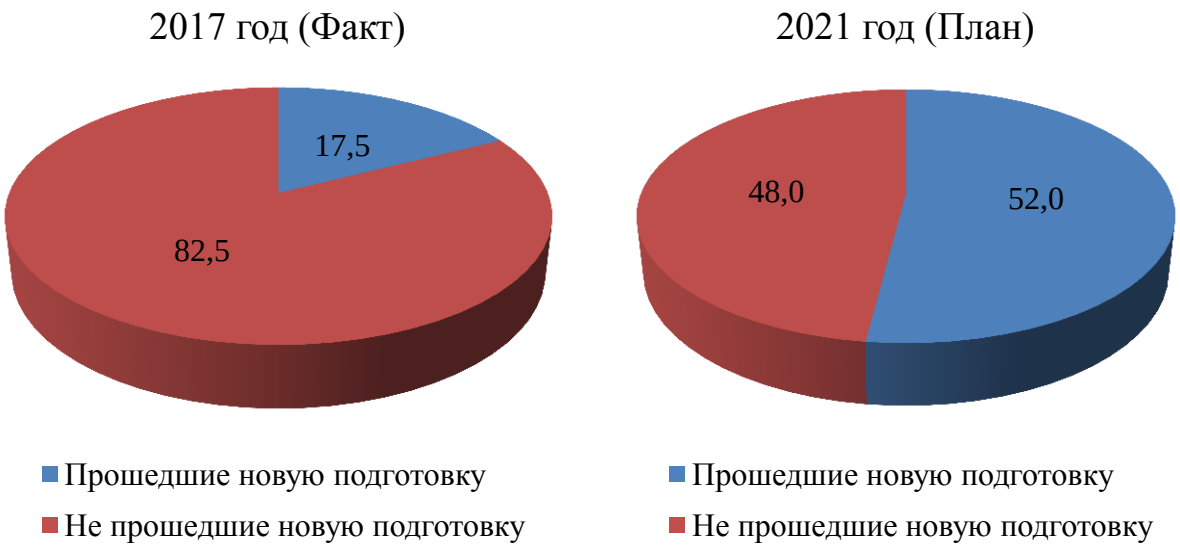

Рисунок 24 – Доля квалифицированных педагогов, прошедших обучение по современным программам подготовки специалистов системы дополнительного образования детей, %

Планируется наращивание данного показателя, что обусловит качество дополнительного образования.

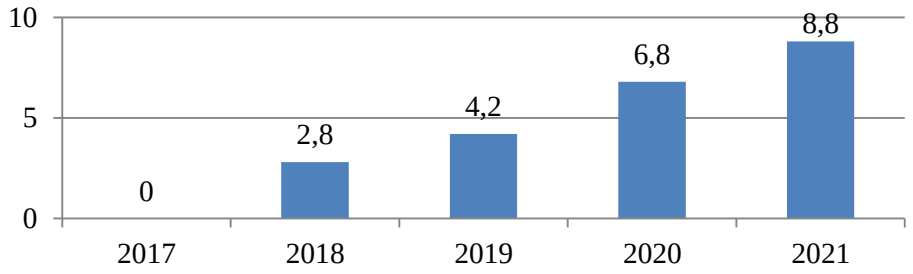

Рисунок 25 – Доля модернизированных мест для реализации образовательных программ нового качества, %

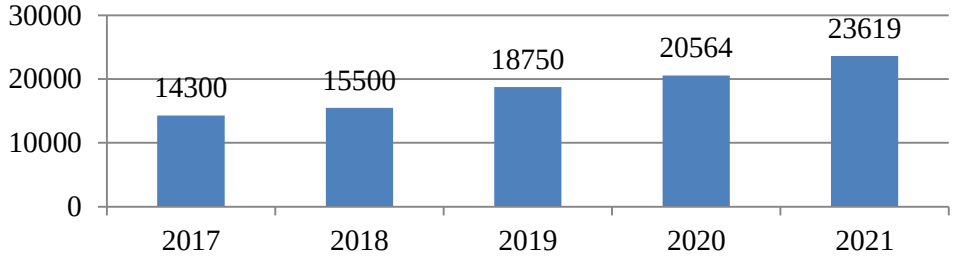

Рисунок 26 – Охват научно–техническими конкурсами, соревнованиями и фестивалями, чел.

В целом планируется наращивание показателей.

Представим план график реализации проекта при помощи диаграммы Ганта (таблица 13).

Таблица 13 – План график реализации проекта

Этап/год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Инициация проекта. Общие организационных мероприятия по проекту					
Функциональные направления проекта. Развитие региональной системы дополнительного образования					
Развитие муниципальной системы дополнительного образования					
Развитие технологической и естественнонаучной направленности дополнительного образования					
Обновление инфраструктуры, оборудования и средств обучения					

Источник: составлено автором самостоятельно

Финансирование проекта «Доступное дополнительное образование для детей» представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Финансирование проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

Наименование мероприятия	Бюджетные источники финансирования, млн.рублей												Всего, млн. руб. (2017–2020 г.г.)
	федеральный бюджет				областной бюджет				местный бюджет				
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	
Функциональные направления проекта: Развитие муниципальной системы дополнительного образования													
всего по направлению	0,0	0,00	0.0	0.0	111,2	118,9	119,3	118,9	0,0	0,0	0,0	0,0	468,4
Функциональные направления проекта: Развитие технологической и естественнонаучной направленности дополнительного образования													
всего по направлению	0,0	67,6	0,0	0,0	1,01	16,87	16,87	16,87	0,0	0,0	0,0	0,0	119,2
Функциональные направления проекта: Обновление инфраструктуры, оборудования и средств обучения													
всего по направлению	0,0	0,00	0,00	0,00	1,12	1,021	1,121	1,121	0	0	0	0	4,383
ВСЕГО по проекту	0	67,61	0	0	113,33	136,85	137,24	136,95	0	0	0	0	591,98

Источник: составлено на основе данных проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

Финансирование проекта также представлено в диаграмме (по источникам финансирования) (рисунок 27).

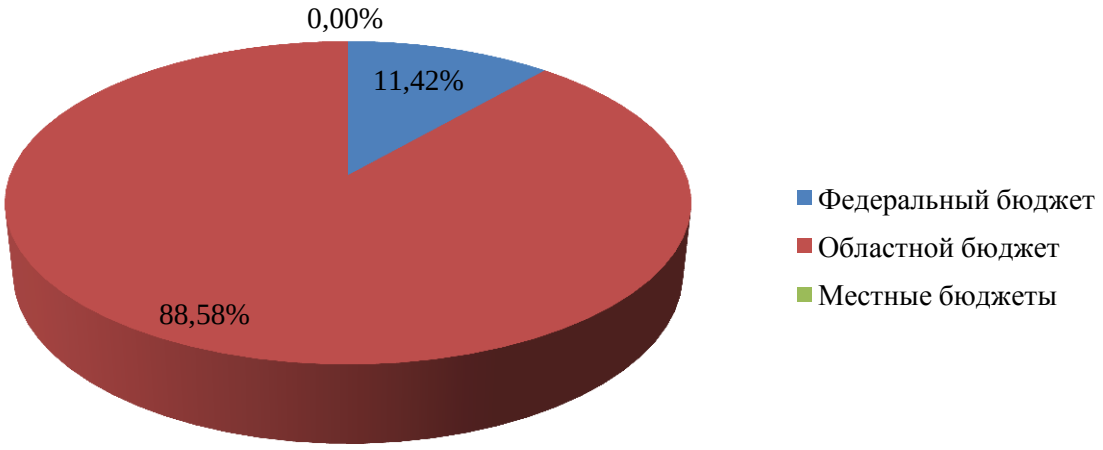

Рисунок 27 – Планируемые источники финансирования проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

То есть, данный проект реализуется преимущественно за счет областного бюджета.

Основные ожидания от проекта:

– увеличение охвата детей качественным, доступным и вариативным дополнительным образованием;

– увеличение доли модернизированных мест для реализации программ, обеспеченных квалифицированными педагогами, прошедшими обучение по современным программам подготовки специалистов системы дополнительного образования детей.

– обеспечение охвата не менее 70–75 % детей в возрасте от 5 до 18 лет, получающих качественное и доступное дополнительное образование

– формирование эффективной системы взаимодействия в сфере дополнительного образования.

2. Проект «Создание современной образовательной среды для школьников». Данный проект тоже важен для развития образования в регионе.

Основная цель проекта: Обеспечить повышение доступности и качества общего образования в Челябинской области за счет создания новых мест в общеобразовательных организациях в соответствии с прогнозируемой потребностью и современными требованиями к условиям.

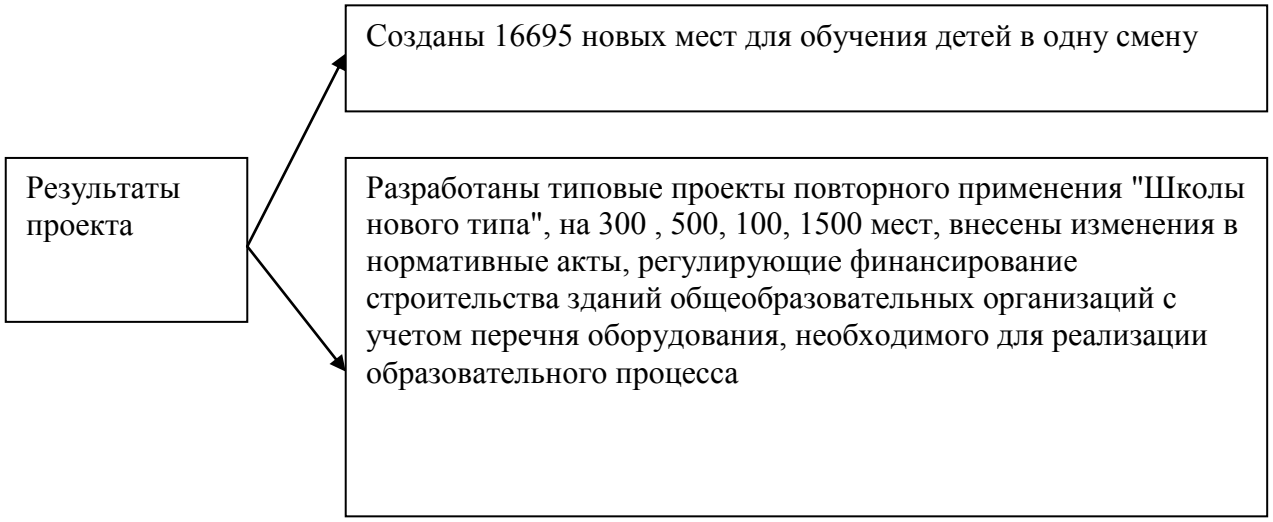

Рисунок 28 – Планируемые результаты проекта «Доступное дополнительное образование для детей»

То есть, в рамках проекта созданы 16695 новых мест для обучения детей в одну смену, а также разработаны типовые проекты повторного применения "Школы нового типа", на 300 , 500, 100, 1500 мест, внесены изменения в нормативные акты, регулирующие финансирование строительства зданий общеобразовательных организаций с учетом перечня оборудования, необходимого для реализации образовательного процесса. Создание новых мест будет обеспечено за счет строительства зданий общеобразовательных организаций. При строительстве будет учитываться разработанные Министерством строительства и инфраструктуры Челябинской области проекты повторного применения, будет осуществлен анализ потребностей общества (включая запросы всех участников образовательного процесса) в изменении образовательной среды с учетом введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, а также необходимости повышения эффективности, качества и адресности образовательного процесса за счет интеграции различных уровней основного и дополнительного образования, включая поддержку кооперации общеобразовательных организаций с организациями дополнительного образования.

По итогам анализа с привлечением профессионального экспертного сообщества, а также широкого общественного обсуждения будут созданы и утверждены функциональные требования к современной образовательной среде для школьника.

В результате реализации проекта школьникам будет обеспечена возможность обучаться в первую смену в соответствии с федеральными образовательными стандартами. Кроме того мероприятия по оптимизации сети должны повысить эффективность используемых ресурсов.

Реализация проекта предпролагается в 2017-2025 годах, она уже началась с 2017 года, имеются определенные фактчиеские и планируемые данные. Некоторые основные планируемые показатели проекта «Создание современной образовательной среды для школьников» представим в таблице 15.

Таблица 15 – Ожидаемые изменения показателей от реализации проекта «Создание современной образовательной среды для школьников» в 2017-2025 гг.

Показатели	Факт 2017 г.	Планы по годам							
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Удельный вес численности обучающихся, занимающихся в первую смену, в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, в общей численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, %	78,7	79,0	82,0	85,8	91,9	94,7	96,4	99,8	100,0
Удельный вес численности обучающихся в образовательных организациях общего образования, расположенных на территории Челябинской области, в соответствии с ФГОС в общей численности обучающихся в образовательных организациях общего образования, расположенных на территории Челябинской области (ФГОС), %	68,0	76,0	84,0	90,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Удельный вес численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, занимающихся в зданиях,требующих капитального ремонта или реконструкции, %	5,6	5,6	5,5	5,5	4,8	4,5	4,0	3,5	3,0

Окончание таблицы 15

Показатели	Факт 2017 г.	Планы по годам							
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Удельный вес численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, занимающихся в зданиях, имеющих все виды благоустройств, %	96,1	96,1	96,1	96,1	96,0	96,5	96,7	96,8	97,0

Источник: составлено на основе данных проекта «Создание современной образовательной среды для школьников»

Графически они отображены на рисунках 29-31.

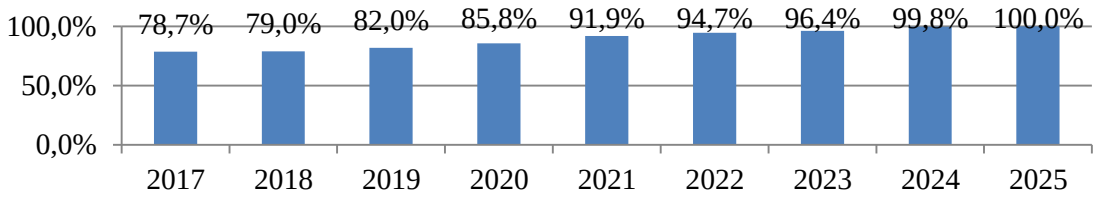

Рисунок 29 – Удельный вес численности обучающихся, занимающихся в первую смену, в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, в общей численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области

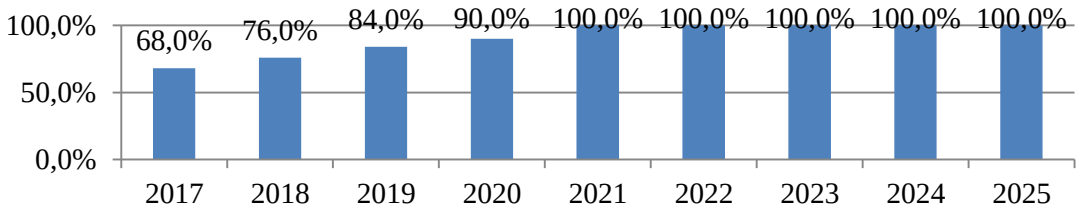

Рисунок 30 – Удельный вес численности обучающихся в образовательных организациях общего образования Челябинской области, в соответствии с ФГОС в общей численности обучающихся в образовательных организациях общего образования Челябинской области (ФГОС)

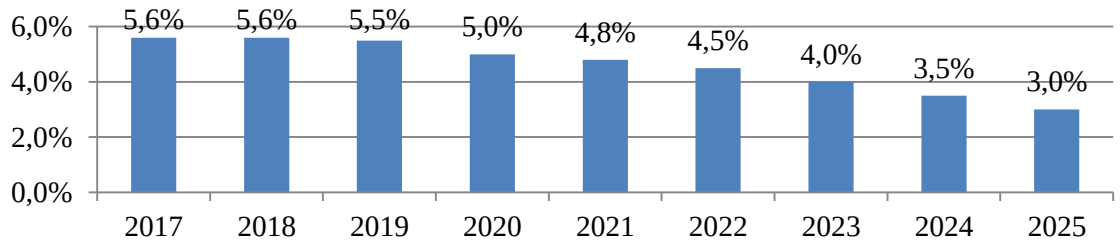

Рисунок 31 – Удельный вес численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, занимающихся в зданиях, требующих капитального ремонта или реконструкции

Соответственно, к 2025 году планируется максимально минимизировать количество зданий образовательных учреждений требующих ремонта.

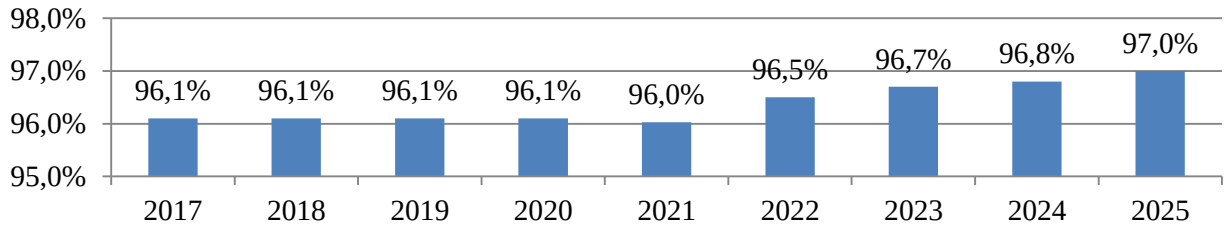

Рисунок 32 – Удельный вес численности обучающихся в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области, занимающихся в зданиях, имеющих все виды благоустройств

Так же к 2025 году планируется увеличить комфортность процесса обучения для обучающихся.

Представим план-график реализации проекта при помощи диаграммы Ганта (таблица 16).

Таблица 16 – План -график реализации проекта

Этап/год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
1 этап									
2 этап									
3 этап									

Источник: составлено автором самостоятельно

1 Этап:

– собраны заявки от органов местного самоуправления на предоставление субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– заключены соглашения с органами местного самоуправления о предоставлении субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– уточнены объемы финансирования на 2018 год, прогнозно определено количество запланированных к вводу объектов;

– создано 1175 новых мест в общеобразовательных организациях Челябинской области.

2 Этап:

– собраны заявки от органов местного самоуправления на предоставление субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– заключены соглашения с органами местного самоуправления о предоставлении субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– уточнены объемы финансирования на 2019 год, прогнозно определено количество запланированных к вводу объектов;

– создано не менее 500 новых мест в общеобразовательных организациях Челябинской области.

3 Этап:

– собраны заявки от органов местного самоуправления на предоставление субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– заключены соглашения с органами местного самоуправления о предоставлении субсидии на создание новых мест в общеобразовательных организациях;

– уточнены объемы финансирования на 2020 год, прогнозно определено количество запланированных к вводу объектов;

– создано не менее 825 новых мест в общеобразовательных организациях

Челябинской области;

– создано не менее чем по 2370 мест ежегодно в общеобразовательных организациях Челябинской области с 2020 – 2025 гг.

Бюджет проекта представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Бюджет проекта

Источники финансирования		Год реализации				Всего
		2017	2018	2019	2020–2025	
Бюджетные источники, млн руб.	Федеральный бюджет	175,78	54,64	0	0	230,42
	Областной бюджет	570,93	1491,34	1975,89	1423,60	5461,76
	Местный бюджет	15,00	0	0	0	15,00
Внебюджетные источники, млн руб.		0	0	0	0	0
Итого		761,71	1545,98	1975,89	1423,60	5707,18
Темпы роста, %		-	203,0	127,8	72,0	-
В расчетена 1 обучающегося, тыс.руб.		2,176	4,417	5,645	4,067	16,306

Источник: составлено на основе данных проекта «Создание современной образовательной среды для школьников»

3. Проект «Образовательная индустрия будущего». Цель проекта: Выделение необходимых компонентов, формирование и апробация системы устойчивого взаимодействия образовательных организаций общего и профессионального образования с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе самообучения и самовоспитания.

Ожидаемый результат проекта:

1) Сформирована система содействия профессиоанльному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания с использованием ресурсов профессиональных образовательных орагнизаций, устойчивость которой обеспечивается наличием всех необходимых элементов и условий:

– сформирована сеть взаимодействующих общеобразовательных оргнаизаций (ООО) и профессиональных образовательных орагнизаций (ПОО), использующих инфраструктуру ПОО в процессе социально–профессиональной адаптации обучающихся;

– разработаны, опробированы и внедрены организационно–управленческие моделли взаимодействия организаций;

– разработаны, опробированы и внедрены модели консолидированного

финансового обеспечения функционирования системы устойчивого взаимодействия ООО и ПОО с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания;

– разработаны, опробированы учебно–методические комплексы содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания с использованием ресурсов ПОО;

– сформирован пул педагогических работников.

2) Сформирована устойчивая практика взаимодействия ООО и ПОО с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания.

3) Сформирована устойчивая практика вовлечения школьников в конкурсы профессионального мастерства, в том числе в конкурсное движение «Молодые профессиоанлы».

4) Выделены лучшие практики взаимодействия ООО и ПОО с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания.

5) Разработаны методические рекомендации по развитию устойчивого взаимодействия ООО и ПОО с целью содействия профессиональному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания.

6) Выпускники школ подготовлены к осознаному выбору профессиональной деятельности.

Представим план-график реализации проекта при помощи диаграммы Ганта (таблица 18).

Таблица 18 – План-график реализации проекта

Этап/год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
1 Этап. Инициирование проекта				
2 Этап. Планирование				
3 Этап. Реализации (Уточнены показатели по проекту. Подведены первые итоги реализации)				
4 Этап. Завершение (Итоговый отчет)				

Источник: составлено автором самостоятельно

Некоторые основные планируемые показатели проекта, представим в таблице 19.

Таблица 19 – Некоторые основные планируемые показатели проекта

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Количество обучающихся образовательных организаций общего образования вовлеченных в мероприятие проекта, чел	100	120	200	250
Доля школьников проекта продемонстрировавших уровень освоения профессиональных компетенций по стандартам WorldSkills из общего числа школьников проекта, %	25	25	25	25
Доля школьников проекта получивших документ о квалификации по итогам профессионального обучения из общего числа школьников проекта, %	5	5	5	5

Источник: составлено на основе данных проекта «Образовательная индустрия будущего»

Изменение количества обучающихся образовательных организаций общего образования вовлеченных в мероприятие проекта имеет следующий вид за период реализации проекта (проект начат только в 2018 г.), представлено на рисунке 33.

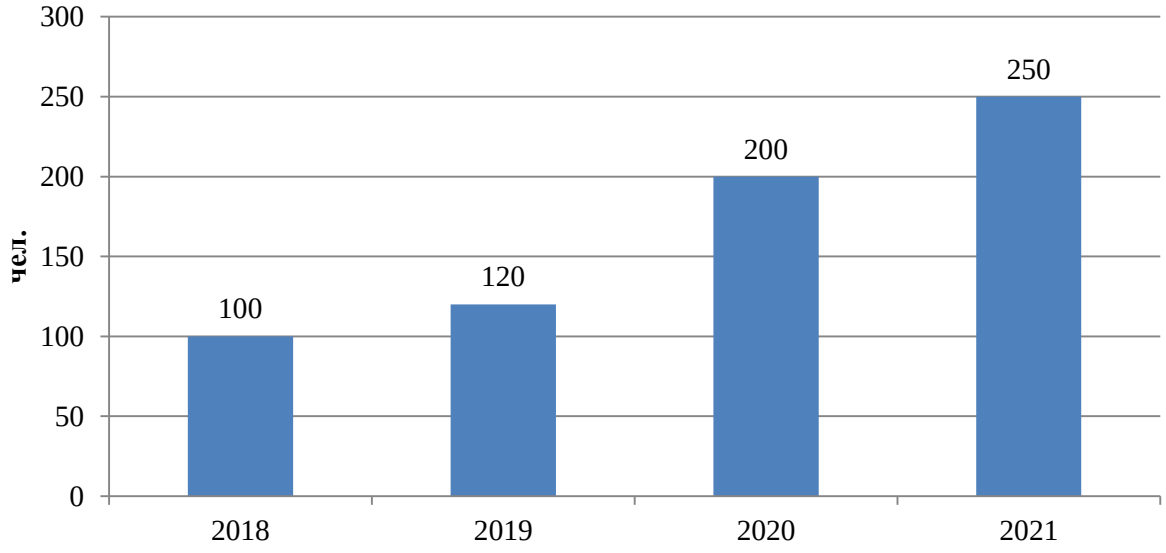

Рисунок 33 – Изменение количества обучающихся образовательных организаций общего образования вовлеченных в мероприятие проекта «Образовательная индустрия будущего»

Участники данного проекта:

– Министерство обарзования и науки Челябинской области;

– Челябинский Механико–технологический техникум;

– Южно–Уральский многопрофильный коледж.

Бюджет проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Бюджет проекта

Источники финансирования		Год реализации				Всего
		2018	2019	2020	2021	
Бюджетные источники, млн руб.	Федеральный бюджет	95	42,1	0	0	137,1
	Областной бюджет	191,2	131,2	105,6	103,60	531,6
	Местный бюджет	55,00	15	0	0	70
Внебюджетные источники, млн руб.		15	0	0	0	15
Итого		356,2	188,3	105,6	103,6	753,7
Темпы роста, %		-	52,9	56,1	98,1	-
В расчете на 1 обучающегося, тыс.руб.		2,375	1,255	0,704	0,691	5,025

Источник: составлено на основе данных проекта «Образовательная индустрия будущего»

Распределение бюджета проекта по годам представлено на рисунке 34.

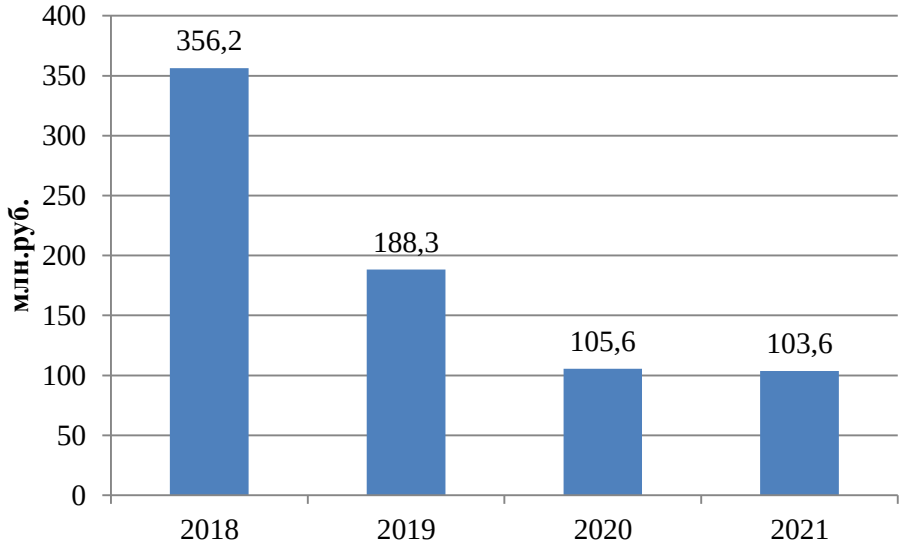

Рисунок 34 – Распределение по годам бюджета проекта «Образовательная индустрия будущего»

Отсюда видно, что основная часть расходов по данному проекту приходится на 2018 год, поскольку уже на 2019 и на 2020-2021 годы запланированы уже значительно меньшие суммы.

Распределение расходов по проекту по источникам финансирования представлено на рисунке 35.

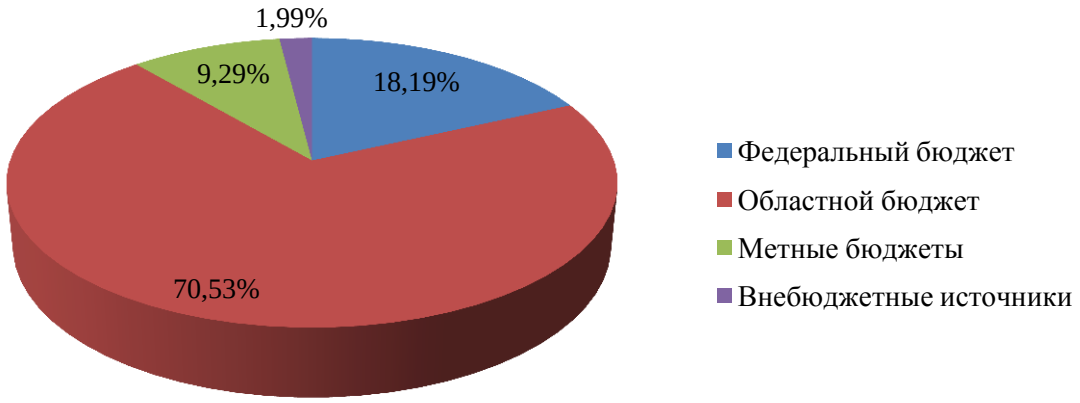

Рисунок 35 – Распределение по источникам финансирования бюджета проекта «Образовательная индустрия будущего»

То есть, большая часть данного проекта финансируется из областного бюджета. Также значительна доля и федерального бюджета.

Вывод по главе

В рамках анализа показателей развития образования в городском округе можно отметить положительные тенденции достижения целевых показателей по программам и проектам развития образования. По материально–технической базе, из года в год проводится ее обновление. Тем не менее использование современных образовательных ресурсов носит большей частью эпизодический характер. Пока не создана целостная электронная образовательная среда как фактор повышения качества образования.

По педагогическим работникам наблюдается рост их квалификации и профессионализма учитывая требования федеральных государственных стандартов. Однако в системе образования в целом, сохраняется большое число преподавателей пенсионного возраста.

Существует дефицит дошкольных и общеобразовательных учреждений, их развитие не соответствуют росту численности детей дошкольного и школьного возраста в городском округе. Кроме того, требуют капитального ремонта 21,74% зданий общеобразовательных организаций

Негативные аспекты развития сферы образования Копейского городского округа, выявленные в ходе анализа, требуют их дальнейшей проработки. С использование метода проектного управления, что будет способствовать улучшению качества образования на территории муниципалитета. В настоящее время Копейский городской округ находится только на начальном этапе формирования проектного управления. В данном направлении были приняты такие нормативные акты как: Распоряжение Главы КГО «Об утверждении плана мероприятий «дорожной карты» по организации проектной деятельности на территории Копейского городского округа»; «Об организации проектной деятельности в Копейском городском округе»; «О создании муниципального проектного офиса и муниципального проектного комитета администрации Копейского городского округа»; «Об утверждении Положения о проектной деятельности на территории Копейского городского округа». Вскоре проектная работа как комплексная система будет вестись Управлением образования Администрации КГО.

В данной ситуации в качестве примеров можно представить несколько проектов, реализация которых была запланирована Министерством образования Челябинской области с 2017 года, так же с 2018 года. Основные направления проектов, это: дополнительное образование, создание современной образовательной среды и внедрение системы содействия профессиоанльному самоопределению и самореализации учащихся в процессе обучения и воспитания с использованием ресурсов профессиональных образовательных орагнизаций. Именно самые проблемные моменты в сфере образования, как области, так и территорий муниципалитетов. Для муниципалитетов есть возможность реализации проектов в данном направлении учитывая региональные проекты и

становясь их прямыми участниками с возможностью финансирования.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

3.1 Основные направления совершенствования управления в сфере образования Копейского городского округа

На основе проведенного исследования сферы образования Копейского городского округа можно обозначить основные негативные моменты и предложить основные направления совершенствования управления в сфере образования (рисунок 36).

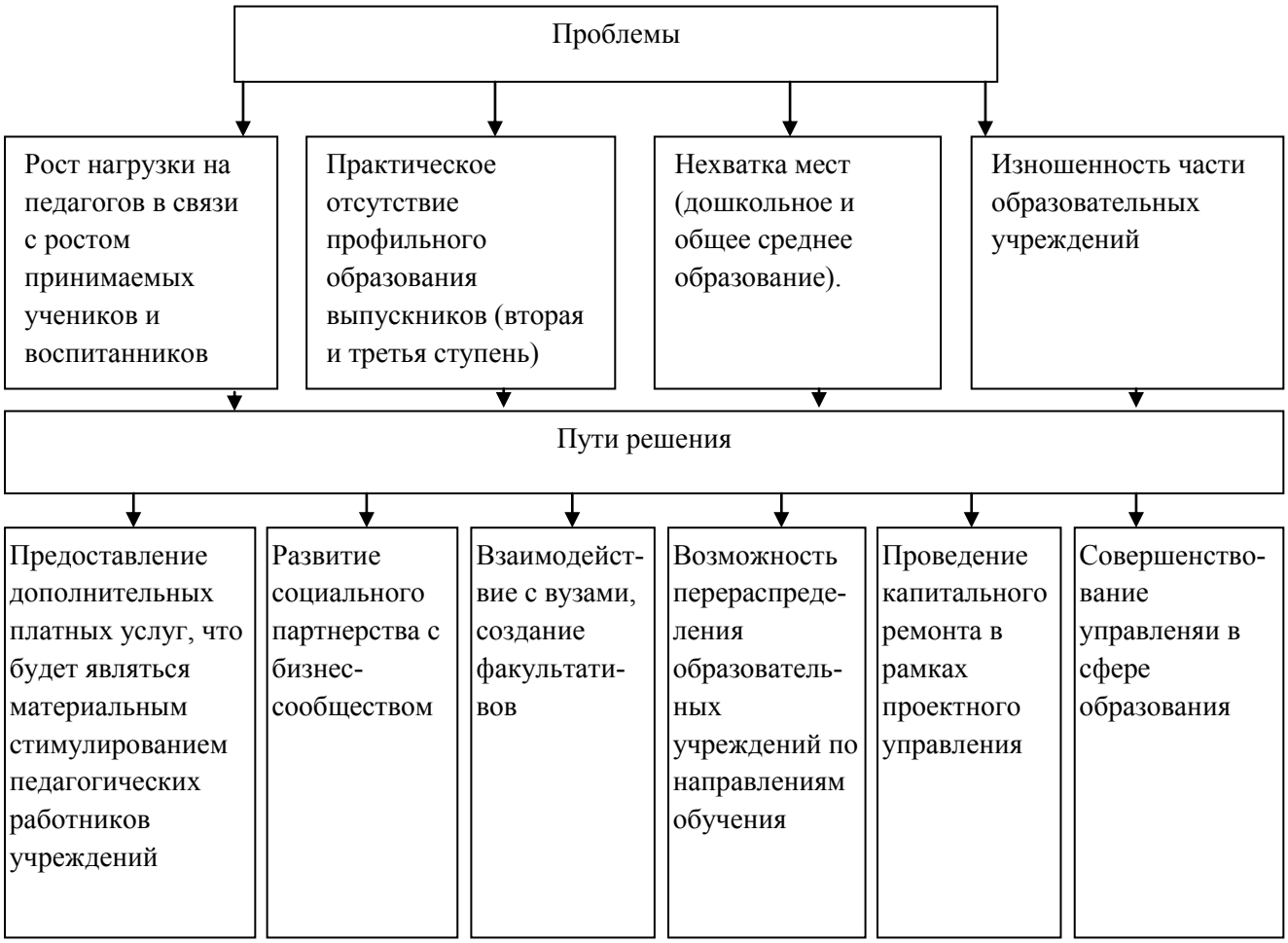

Рисунок 36 – Проблемы и основные направления совершенствования управления в сфере образования Копейского городского округа

Рассмотрим более подробно каждое направление.

1. Организация дополнительных платных образовательных услуг в образовательной организации – неотъемлемый компонент социального заказа общества, а также результат последовательного решения федеральных и региональных задач в области образования. Введение такой деятельности предполагает системную работу и большую ответственность, прежде всего перед заказчиками услуг – родителями воспитанников, учащихся. Исходя из потребностей времени – современное общество стало более информировано, повысился интеллектуальный уровень не только детей, но и родителей, возросла потребность в индивидуальном и личностном развитии детей. Встал вопрос конкурентной борьбы за потребителя (родителя), развития конкурентоспособности школьных учреждений на уровне муниципального образования. Появился контингент родителей, готовых платить за дополнительные образовательные услуги.

Для руководителей оставался немаловажным вопрос дополнительного привлечения внебюджетных средств на развитие материально–технической базы учреждения, а так же стимулирования труда педагогических работников. Работа по организации платных образовательных услуг начинается с изучения нормативно–правовой базы: документов и литературы по данному вопросу. Следующим этапом идет изучение спроса родителей на образовательные услуги и подбор квалифицированных кадров, а также возможностей школьных учреждений в предоставлении условий для различного рода услуг.

Во многих школьных учреждениях присутствуют платные услуги в основном это связано с подготовкой к единым государственным экзаменам (более углубленная поджготовка). Можно обозначить основные преимущества и выгоды, которые может предложить потребителям платных образовательных услуг образовательное учреждение: позитивный имидж учреждения среди населения (его "престижность", привлекательность); квалифицированные педагоги с большим опытом работы (например, преподаватели являются победителями

всероссийских конкурсов или работают в вузе); высокий уровень сервиса (наличие удобных помещений, технических средств обучения и т. д.); инновационность образовательных программ; удобный график посещения занятий; низкая стоимость обучения; гибкая ценовая политика, скидки; наличие положительных отзывов от получателей услуг; предоставление дополнительных возможностей в ходе обучения (например, при поступлении в вуз).

2. Социальное партнерство в основном с бизнес сообществами. Сегодня бизнес–сообщество в основном ориентировано на вузы, но очевидно, что развитие отечественной экономики зависит не только от высшего, но и от общего образования. Повышение качества последнего возможно за счет создания инновационной образовательной среды и роста профессионализма педагогов на основе современных научных достижений. Однако, дефицит педагогических кадров, масштабность изменений в системе образования и ускоряющееся обновление средств обучения, как правило, не позволяют педагогам осознать влияние нововведений на качество образования и оценить эффективность своей профессиональной деятельности с точки зрения реальной ситуации на рынке труда. В настоящее время взаимодействие общеобразовательных школ с бизнесом строится преимущественно на предпринимательской активности компаний, заинтересованных в продвижении товаров и услуг в сфере образования (интерактивных досок, цифрового демонстрационного и лабораторного оборудования, мультимедийных пособий и т.п.). Экономический эффект от такого сотрудничества очевиден, но он не укладывается в русло инновационного развития системы образования и не позволяет учитывать перспективные потребности различных отраслей экономики.

Во многих регионах давно налажено и социальное партнерство бизнеса и образования. К сожалению, оно носит локальный, эпизодический характер и направлено, как правило, на укрепление материальной базы образовательного учреждения (ремонт, строительство спортивных площадок, замену оконных рам, приобретение спортивного инвентаря и т.п.) и проведение профориентационной

работы (классных часов, профориентационных бесед, экскурсий на предприятия и т.д.). В рамках последнего можно отметить такие успешные проекты как:

– экскурсии, образовательные путешествия школьников на предприятия (в частности, например, в рамках программы «Обучение через предпринимательство», реализуемой в некоторых регионах страны);

– деловые игры типа игры «Журналист», когда дети в роли журналистов приходят на предприятие и анализируют, описывают увиденное, стараясь полученные впечатления и родившиеся мысли донести до будущих читателей их издания;

– исследовательские проекты, когда предприятие, организация готовы выступить в качестве объекта исследования, организуемого учителем с детьми, но не имеют возможности, желания организовывать более активное взаимодействие со школьниками, скажем, допуская их на практику на рабочие места;

– работа школьников с бизнес–кейсами (скажем, в рамках конкурса по решению кейсов), когда специалисты предприятия готовы предоставить о себе некоторую информацию и сформулировать организаторам те или иные реальные проблемы, перед которыми оно стоит, на основе этого составляются кейсы, и школьники пробуют найти решения (которые потом принимаются экспертами, в том числе, с участием представителей предприятия). В этом случае школьники изучают предприятие, не принимая участие в его работе.

Однако требование времени заключается в том, чтобы расширить пространство взаимных интересов и зоны ответственности за подготовку выпускников школ – будущих студентов вузов и сузов. И здесь необходим комплексный подход, совместная работа не столько с учащимися (так как силами компаний и предприятий она всегда будет иметь единичный, а не массовый результат), сколько с сообществом учителей в целом и по отдельным направлениям подготовки (отраслям экономики) в частности.

Например, информационно–методические условия реализации образовательных программ можно создать за счет следующих мероприятий:

– совместной разработке методических пособий с учебными видеофильмами, ситуациями, задачами из реальной жизни и производственной практики;

– разработки и реализации отраслевых (корпоративных) учебных программ для внеурочной деятельности, инновационных учебных предметов;

– предоставления доступа учителям к практико–ориентированной методической литературе;

– совместной разработки методических пособий для быстрого освоения и эффективного внедрения в учебный процесс нового программного обеспечения и учебного оборудования;

– обобщения и представления результатов совместной деятельности научно–педагогическому сообществу, бизнесу и общественности.

Передовым и показательным в этом смысле является опыт взаимодействия образовательных учреждений и IT–индустрии, который находит отражение в решениях ежегодных всероссийских конференций "Преподавание информационных технологий в Российской Федерации" (организуются Ассоциацией предприятий компьютерных и информационных технологий): учителям информатики и IT–компаниям даются рекомендации по обеспечению условий, предусмотренных ФГОСами общего образования.

Так, для создания психолого–педагогических условий следует уделять особое внимание профессиональной ориентации школьников в области IT, прививать будущим специалистам уважение к институтам интеллектуальной собственности (в обязательный курс школьной информатики может быть включен модуль по основам интеллектуальной собственности в IT). Кроме того, учреждениям среднего и высшего образования рекомендуется проанализировать образовательные программы на соответствие требованиям профессиональных стандартов и ожиданиям работодателей, увязать проведение производственных практик с требованиями данных стандартов.

Если перенести рассмотренные позиции на все отрасли экономики и дополнить их созданием целостной и непрерывной системы профориентационной

работы предприятий, ВУЗов и СУЗов в школах (через научные общества учащихся и магистерские исследования студентов, недели профессий, совместно организованные учебными заведениями и предприятиями, размещение в школах посильных заказов, проектных заданий и т.д.), взаимодействие общего образования и бизнес–сообщества выйдет на качественно новый уровень.

3. Взаимодействие с ВУЗами. Примером такого может стать опыт подмосковного учебного центра ВШЭ «Вороново». Старшеклассники, участвующие в этом проекте, помимо обычной школьной учебы, будут слушать онлайн–курсы университетских преподавателей и систематизировать знания на выездных семинарах.

В основе — модель смешанного обучения, когда практикуются разные формы занятий, в том числе онлайн–лекции. Осваивать материал, полученный на онлайн–лекциях, детям предстоит вместе со школьными учителями.

Важный элемент программы — выездные семинары, когда дети из разных регионов приезжают в тот же учебный центр, ВУЗ или в одну из школ и там с ними работают преподаватели соответствующих центров и высших учебных заведений и лучшие учителя. Такие семинары называют «погружением» — «погружаться» можно в любой профильный предмет, а также в проектную, социальную и исследовательскую деятельность.

Основные направления взаимодействия с высшими учебными заведениями, рисунок 37.

Рисунок 37 – Основные направления взаимодействия с высшими учебными заведениями

В данном контексте могут быть разработаны проекты учебных программ по предметам, изучаемым на углубленном уровне (истории, обществознанию, математике, иностранному языку и другим), а также программы исследовательской, проектной и внеурочной деятельности старшеклассников.

4. Возможность перераспределения образовательных учреждений по направлениям обучения. В городе, особенно в удаленных поселках, имеются такие школы (расположенные рядом, но имеющие разный статус, разное отношение реальных и потенциальных клиентов – населения территории). Эффективным способом улучшения управления было бы объединение 2–3 таких учреждений под руководством руководителя наиболее эффективно работающего школьного учреждения. Надо отметить, что аналогичный опыт объединения школ имеет место в Челябинске, а также и в других городах страны, в том числе и в Москве, и данный опыт показывает достаточно положительные результаты. Также имеется опыт объединения техникумов и училищ в рамках Копейского городского округа в единый профессиональный колледж (объединение производилось в течении 2013–2014 гг.).

5. Как было отмечено в ходе анализа сферы образования: требуют капитального ремонта 21,74% зданий общеобразовательных и дошкольных организаций. В данной ситуации так же возможно использование метода проектного управления для проведения ремонта образовательных учреждений.

Исходя из предложенных направлений по совершенствованию управления в сфере образования Копейского городского округа, можно отметить, что нехватка мест в образовательных учреждениях и необходимость капитального ремонта являются достаточно приоритетными и требуют значительных затрат. Использование проектного метода в этих направлениях необходимо тесно связывать с региональной и муниципальной программой развития образования в рамках планирования бюджетных средств.

Достаточно актуальной является проблема профильного образования выпускников, именно по этой причине происходит снижение численности

обучающихся по третьей ступени обучения, чаще выпускникам сложно определиться с профессией, так же есть необходимость пропаганды технических профессий, что диктуется требованиями рынка труда.

3.2 Разработка проекта в сфере образования в Копейском городском округе

Проведем разработку проекта связанную с профильным образованием учащихся с учетом взаимодействия с ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова.

Паспорт проекта будет включать следующие сведения:

1. Общие сведения о документе

Название проекта «Создание центра политехнического образования».

Основание для составления документа: Постановление Администрации Копейского городского округа №1878–п от 07.08.2017 «Об утверждении Положения о проектной деятельности на территории Копейского городского округа».

Назначение документа: регламентация взаимодействия между основными участниками проекта, закрепление полномочий и ответственности каждой из сторон в связи с реализацией проекта.

2. Группа управления проектом

Координирующий орган: Управление образования Копейского городского округа.

Куратор проекта: Начальник Управления образованием Копейского городского округа.

Исполнитель проекта: Управление образования Копейского городского округа

3. Основания для открытия проекта

Основание для открытия проекта: Муниципальная программа «Развитие муниципальной системы образования Копейского городского округа» в рамках обеспечения организации предпрофильной подготовки и профильного обучения

старшеклассников на основе сетевого взаимодействия образовательных организаций городского округа различного типа и вида, в том числе организаций профессионального образования.

4. Цель и ожидаемый результат проекта

Основная цель проекта: создать к 31.05.2019 года условия для 100% охвата допрофессиональной подготовкой учащихся 29 общеобразовательных учреждений Копейского городского округа, осваивающих образовательные программы основного общего и среднего общего образования и мотивированных на получение инженерно–технических специальностей.

Способ достижения цели: Подготовка и проведение комплекса мероприятий с использованием социальных партнеров (ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова) по созданию Центра политехнического образования.

Ожидаемый результат проекта:

1) Функционирующий Центр политехнического образования, позволяющий: осуществлять целенаправленный отбор и допрофессиональную подготовку учащихся уровней основного общего и среднего общего образования общеобразовательных учреждений Копейского городского округа, мотивированных на получение инженерно–технических специальностей; активизировать профориентационную работу среди учащихся уровней основного общего и среднего общего образования, мотивированных на получение инженерно–технических специальностей; повысить мотивацию учащихся уровней основного общего и среднего общего образования к техническому труду; увеличить процент поступления учащихся уровней основного общего и среднего общего образования на инженерно–технические специальности.

2) Не менее 40 учащихся 7–х – 10–х классов общеобразовательных учреждений освоили курс обучения в Центре политехнического образования.

Модель взаимодействия ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова и общеобразовательных учреждений (рисунок 37).

Рисунок 38 – Модель взаимодействия ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова и общеобразовательных учреждений

Так же результатом проекта выступает доля общеобразовательных организаций, обеспечивающих реализацию предпрофильной подготовки и профильного обучения старшеклассников на основе сетевого взаимодействия (отношение количества образовательных организаций, обеспечивающих реализацию предпрофильной подготовки и профильного обучения старшеклассников на основе сетевого взаимодействия к общему количеству общеобразовательных организаций, реализующих программы предпрофильного и профильного обучения, умноженное на 100%)

Требования к результатам проекта представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Требования к результатам проекта

Требование	Вид подтверждения
Организовано обучение по не менее чем 3–м дисциплинам инженерной направленности	Копии образовательных программ дисциплин
Проведено не менее 2–х семинаров для педагогов образовательных учреждений, осуществляющих деятельность по подготовке к олимпиадам	Справка ответственного за организацию проведения семинаров
Организована работа не менее 4 классов в разных параллелях	Справка ответственного за формирование списка дисциплин

Источник: составлено автором

Пользователи результатом проекта: Педагоги общеобразовательных учреждений, учащиеся 7–х – 10–х классов общеобразовательных учреждений города.

5. Бюджет проекта представлен в таблице и на диаграмме (рисунок 38).

Таблица 21 – Бюджет проекта

Показатель	Значение, тыс.руб.
Общий бюджет проекта	575,0
Финансирование из местного бюджета	350,0
Финансирование за счет внебюджетных источников	225,0

Графически распределение источнико финансирования представлено на рисунке 38.

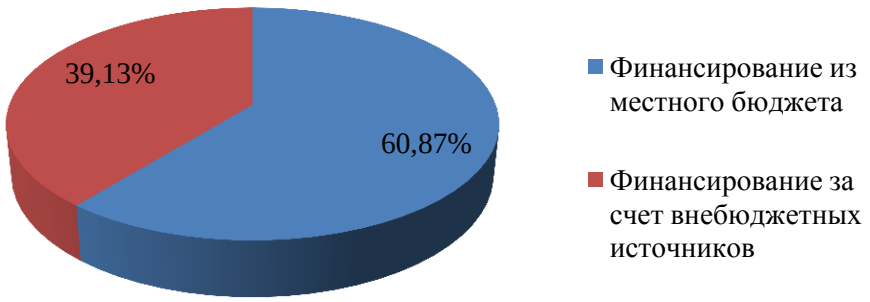

Рисунок 38 – Источники финансирования проекта «Создание центра политехнического образования» в Копейском городском округе

Сроки реализации проекта – с 02.07.2018 г по 31.05.2019 г.

6. Критерии оценки и характеристика проекта (таблица 22).

Таблица 22 – Критерии успешности проекта

Критерий	Показатель
Отклонение по бюджету	Превышение на не более 50 тыс. руб. относительно базового бюджета проекта соответствует 15% успешности проекта
Отклонение по срокам	Превышение на не более 30 дней относительно установленного срока окончания проекта соответствует 15% успешности проекта
Достижение результата проекта	Наличие результата проекта соответствует 55% успешности проекта
Соблюдение требований к результату проекта	Выполнение всех требований к результату проекта соответствует 15% успешности проекта

Источник: составлено автором

Территория проекта – Копейский городской округ.

Представим план управления проектом.

Документ является детализацией паспорта проекта и инициацией блока работ по планированию проекта, с точки зрения человеческих, финансовых и временных ресурсов.

1. Календарный план-график по проекту (таблица 23)

Таблица 23 – Календарный план-график по проекту

Название работы	Дата начала работ	Дата окончания работ (контрольная точка)	Документ, подтверждающий выполнение работы
Разработка и реализация медиа–плана информационной поддержки проекта «Создание Центра политехнического образования»	02.07.2018	09.07.2018	Копия медиа–плана информационной поддержки проекта
Создание Совета Центра политехнического образования	04.09.2018	10.07.2018	
Разработка Положения о Совете Центра политехнического образования	10.07.2018	20.07.2018	Копия положения
Разработка и утверждение Положения о Центре политехнического образования	20.07.2018	27.07.2018	Копия положения
Создание Школы политехнического образования как структурного компонента Центра политехнического образования	01.08.2018	03.09.2018	Фотоотчет открытия

Продолжение таблицы 23

Название работы	Дата начала работ	Дата окончания работ (контрольная точка)	Документ, подтверждающий выполнение работы
Разработка и утверждение кластерных программ для обучающихся общеобразовательных учреждений, мотивированных на получение инженерно– технических специальностей	03.08.2018	03.09.2018	Копия кластерных программ
Утверждение модели деятельности Центра политехнического образования	03.09.2018	12.10.2018	Копия положения о модели деятельности центра
Заключение соглашения о сотрудничестве между управлением образования и ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова	15.10.2018	23.10.2018	Договора о взаимном сотрудничестве с социальными партнерами
Разработка и утверждение экскурсионных программ Центра политехнического образования	24.10.2018	13.11.2018	Копия паспорта экскурсионных программ
Разработка дополнительной общеразвивающей программы «Техническое конструирование и моделирование» для обучающихся 9–11–х классов	16.11.2018	10.01.2019	Копия программ
Разработка и утверждение программы профессиональной ориентации обучающихся, мотивированных на получение инженерно– технических специальностей	10.01.2019	08.02.2019	Копия программ
Разработка программ мастер–классов для обучающихся общеобразовательных учреждений, мотивированных на получение инженерно–технических специальностей	11.02.2019	29.03.2019	Копия программ
Разработка пакета диагностических материалов, направленных на выявление обучающихся, мотивированных на получение инженерно–технических специальностей	01.04.2019	22.04.2019	Копия пакета диагностических материалов
Проведение мониторинга с целью выявления обучающихся, мотивированных на получение инженерно–технических специальностей	22.04.2019	21.05.2019	Отчет

Окончание таблицы 23

Название работы	Дата начала работ	Дата окончания работ (контрольная точка)	Документ, подтверждающий выполнение работы
Создание страницы сайта Центра политехнического образования	22.05.2019	24.05.2019	Отчет
Презентация работы Центра с привлечением средств массовой информации	24.05.2019	31.05.2019	Отчет

Источник: составлено автором

2. Бюджет проекта представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Бюджет проекта

Название работы	Местный бюджет, тыс.руб.	Внебюджетные источники финансирования, тыс.руб.
Организационный блок работ		
Формирование списка дисциплин и объемов часов на их изучение	–	–
Утверждение образовательных программ дисциплин	–	–
Утверждение графика занятий и мест их проведения	–	–
Подготовка и утверждение нормативной документации, регламентирующей деятельность Центра	–	–
Заключение договоров с преподавателями	350	225
Итого Создание Школы политехнического образования как структурного компонента Центра политехнического образования		575

Источник: составлено автором

3. Риски проекта представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Риски проекта

Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
Несогласованность действий педагогических работников, участвующих в проекте	Снижение эффективности использования кадровых, материальных и других ресурсов		Проведение рабочих совещаний по разработке единых требований

Продолжение таблицы 25

Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
Низкий процент учащихся общеобразовательных учреждений, имеющих мотивацию на получение инженерно–технических специальностей	Нецелесообразность производимых кадровых, временных, материальных затрат на достижение цели		Мониторинг мотивации учащихся общеобразовательных учреждений на получение инженерно–технических специальностей
Недостаточное финансирование	Отсутствие возможности организации оплаты деятельности преподавателей Школы	Контроль за финансированием	Привлечение финансирования из внебюджетных источников

4. Команда проекта

Начальник управления образования – Куратор проекта, ответственный за проведение церемонии открытия Школы и подготовку и утверждение нормативной документации, регламентирующей деятельность Школы

Заместитель начальника Управления образования Копейского городского округа – Руководитель проекта, ответственный за заключение договора о взаимном сотрудничестве с социальными партнерами, ответственный за проведение обучения согласно утвержденному расписанию,

Начальника отдела организационно–методической работы – ответственный за утверждение образовательных программ дисциплин, проведение обучения согласно утвержденному расписанию, проведение семинаров для педагогов общеобразовательных учреждений по обобщению опыта подготовки к олимпиадам разного уровня, проведение семинаров для педагогов общеобразовательных учреждений по обобщению опыта подготовки учащихся к реализации проектов.

Зам. начальника отдела организационно–методической работы – оператор мониторинга проекта.

Таким образом, в результате выявленных проблем было предложено

разработать проект, связанный с профильным образованием учащихся с учетом взаимодействия с ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова и образованием центра политехнического образования. В данном направлении есть возможность ориентации молодежи на технические специальности, в которых на данный момент есть значительная потребность на рынке труда. Для сегодняшнего выпускника школы зачастую важнее не специальность, а возможность получить высшее образование. По статистике, набор самых популярных профессий не меняется много лет: экономика, менеджмент, медицина и юриспруденция. Стране нужны квалифицированные инженерные кадры.

Обучение по техническим специальностям возможно как для 9–х классов, так и выпускников 11 классов (ЮУрГУ Политехнический институт), что упрочит их позиции при поступлении в ВУЗы или СУЗы, если окончательно убедились в правильности выбранной профессии. Так же данный проект представляет важный шаг на пути к улучшению качества образования в рамках Копейского городского округа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным предназначением сферы образования можно назвать тот факт, что переход к информационному этапу развития общества основывается на интеллектуальном капитале, становящимся жизненно важным, данный интеллектуальный капитал обеспечивает эволюционную динамику функционирования любого государства. Сущность образования так же заключается в повышении качества жизни.

Управление образованием относительно муниципального уровня представлено совокупностью взаимосвязанных элементов, к ним можно отнести: образовательные программы и государственные образовательные стандарты различного уровня и направленности, сети реализующих их образовательные учреждения независимо от организационно–правовой формы, муниципальные органы управления образованием и подведомственные им учреждения.

Проектные принципы управления образовательной системой, синхронизируют процессы профессиональной ориентации и социальной адаптации, являются способствующим фактором в формировании современной инфраструктуры, которая отвечает потребностям молодежи. Проект – это определенная совокупность последовательных действий, разбитых на этапы, в результате реализации которых формируется определенный результат. Проекты в сфере образования разделяются на собственно проекты (в основном, реализуемые в короткие сроки) и программы (имеющие долгосрочный характер). Те и другие имеют определенные цели, этапы, ответственных за реализацию, объемы финансирования, контрольные мероприятия по исполнению. Основными инструментами проектного управления сферой образования можно отнести всевозможные программы, региональные и муниципальные проекты и национальные проекты. На уровне муниципального образования проектное управление является базой стратегической модели формирования и управления сферой образования.

Методика анализа эффективности управления образованием на муниципальном уровне на основе проектного метода может включать следующие этапы: анализ потенциала сферы образования территории; анализ физических показателей работы сферы образования; анализ финансовых показателей работы сферы образования; анализ эффективности реализации утвержденных проектов и программ.

В ходе исследования был проведен анализ применения проектного метода в управлении образованием в Копейском городском округе.

Анализ показателей развития образования в Копейском городском округе дает возможность отметить положительные тенденции в развитии сферы образования в целом, в данной ситуации можно говорит и о материально–технической базе, из года в год проводится ее обновление (оснащение и переоснащение помещений, в данной ситуации можно говорить и о оборудовании, технике и о методической литературе и т.п.). Однако использование современных образовательных ресурсов носит большей частью эпизодический характер. Целостная электронная образовательная среда как фактор повышения качества образования пока не создана.

Помимо того, происходит рост квалифицированности педагогических работников, как общеобразовательных, так и дошкольных учреждений в соответствии с требованиями федеральных государственных стандартов (с последними связана незначительная тенденции снижения, что обусловлено выбытием части высококвалифицированных сотрудников). В системе образования в целом, сохраняется большое число преподавателей пенсионного возраста.

Показатели рождаемости и численности детей дошкольного возраста в городском округе увеличиваются, темпы прироста потенциального контингента воспитанников дошкольных образовательных учреждений составляет более 5% ежегодно. Кроме этого, в районах массовой жилищной застройки дефицит мест в дошкольные учреждения городского округа ежегодно увеличивается. Таким

образом, темпы увеличения мощности сети дошкольных учреждений не соответствуют темпам увеличения численности детей дошкольного возраста в городском округе. Такая же ситуация наблюдается и по общему образованию.

В настоящее время для улучшения эффективности управления в сфере образования, как на региональном, так и на муниципальном уровне достаточно активно используется метод программно–целевого управления, а так же проходит начальную стадию своего развития применение метода проектного управления.

На современном этапе внедрение проектного управления в Копейском городском округе находится на начальной стадии. В 2017 году данном направлении были разработаны и приняты нормативно–правовые акты, касающиеся осуществления проектного управления на территории муниципального образования.

Тем не менее, на уровне области начальный этап внедрения проектного управления практически пройден и разработаны основные региональные проекты, которые начали свою реализацию к концу 2017 года. Данные проекты затронули основные болевые точки сферы образования, которые присутствуют как на уровне области, так и на уровне муниципальных образований, и которые направлены на: дополнительное образование, расширение и ремонт образовательных учреждений (их капитальный ремонт, создание новых мест в образовательных организациях), создание профессионально ориентированной среды для учащихся выпускных классов.

Проектный метод управления, обеспечил взаимосвязь целей и задач, комплексный характер и единые подходы к решению имеющихся проблем. В рамках данного подхода планируется улучшить качество и соответственно показатели сферы образования, как на уровне округов, так и на уровне области в целом.

Тем не менее, негативные моменты, выявленные в ходе анализа сферы образования Копейского городского округа, требуют их дальнейшей проработки. Основные из них: нехватка мест в образовательных учреждениях, что связано с

ростом численности обучающихся; необходимость ремонта образовательных учреждений; рост нагрузки на педагогических работников; практически отсутствует профильное образование старших классов (выпускников).

В данной ситуации в рамках проектного управления будут достаточно эффективны следующие направления: осуществление платных услуг образовательными учреждениями (что будет являться стимулирующим фактором для педагогических работников); социальное партнерство с бизнесом, а так же высшими учебными заведениями и колледжами (данные направления очень важны в профильном образовании выпускников, что так же улучшит качество образования); для увеличения мест можно предложить перераспределение образовательных учреждений (в городе, особенно в удаленных поселках, имеются такие школы, которые расположены рядом, но имеют разный статус, разное отношение реальных и потенциальных клиентов – населения территории); проведение капитального ремонта зданий образовательных учреждений.

В качестве основного направления предложено разработать проект, связанный с профильным образованием учащихся с учетом взаимодействия с ГБПОУ Копейский политехнический колледж имени С. В. Хохрякова и образованием центра политехнического образования. Бюджет проекта составит 575 тыс.руб. учитывая как бюджетные так и внебюджетные средства. Основные сроки реализации проекта составляют учебный год. Основной результат проекта возможность ориентации молодежи на технические специальности, в которых на данный момент есть значительная потребность на рынке труда. Обучение по техническим специальностям упрочит их позиции при поступлении, поскольку есть знание азов в данном направлении. Так же данный проект представляет важный шаг на пути к качественному образованию в рамках города.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6–ФКЗ, от 30.12.2008 N 7–ФКЗ, от 05.02.2014 N 2–ФКЗ, от 21.07.2014 N 11–ФКЗ) [Электронный ресурс]: Режим доступа. – http://www.consultant.ru/

2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273–ФЗ (с изменения от 29.12.2017) // Российская газета. – N 94. – 03.05.2017

3. О стратегическом планировании: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172–ФЗ. [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.base.garant.ru/

4. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 (ред. от 04.11.2016) [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.consultant.ru/

5. Об организации проектной деятельности Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. N 1050. – [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.minobr74.ru/

6. О региональном стратегическом комитете: Постановление Губернатора Челябинской области от 21.04.2017 г. №87. – [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.minobr74.ru/

7. О Положении о проектной деятельности в Челябинской области и внесении изменений в постановление Правительства Челябинской области от 25.07.2013 г. №148–п: Постановление Правительства Челябинской области от 29.06.2017 г. №358–п. – [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.minobr74.ru/

8. О плане мероприятий по организации проектной деятельности в Челябинской области в 2017 году: Распоряжение Правительства Челябинской

области от 21.04.2017 г. №207–рп [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.minobr74.ru/

9. Об организации проектной деятельности: Приказ Министерства образования и науки по Челябинской области от 05.05.2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.minobr74.ru/

10. Об утверждении плана мероприятий «дорожной карты» по организации проектной деятельности на территории Копейского городского округа: Распоряжение Администрации Копейского городского округа №294–р от 11.07.2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа – https://akgo74.ru/investoram/proektnoe_upravlenie/ (дата обращения 27.05.2018)

11. Об организации проектной деятельности в Копейском городском округе: Распоряжение Администрации Копейского городского округа №295–р от 11.07.2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа – https://akgo74.ru/investoram/proektnoe_upravlenie/ (дата обращения 27.05.2018)

12. О создании муниципального проектного офиса и муниципального проектного комитета администрации Копейского городского округа: Постановление Администрации Копейского городского округа №1870–п от 03.08.2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа – https://akgo74.ru/investoram/proektnoe_upravlenie/ (дата обращения 27.05.2018)

13. Об утверждении Положения о проектной деятельности на территории Копейского городского округа: Постановление Администрации Копейского городского округа №1878–п от 07.08.2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа – https://akgo74.ru/investoram/proektnoe_upravlenie/ (дата обращения 27.05.2018)

14. Андреев, В.А. Программно–целевые принципы управления образованием на примере городского округа Владивосток / В.А. Андреев, Королева В.Э. // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №9. – с. 247–253

15. Андреев, В.А. Программно–целевой принцип как основа модели муниципального управления / В.А. Андреев // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5 (ч. 1). – С. 203–206

16. Багдасаров, В. С. Разработка автоматизированной обучающей системы управления проектами в области экономики / В. С. Багдасаров, Д. О. Заволочкин, И. Ю. Королева // Молодой ученый.— 2015. — №6. — С. 45–50.

17. Безпалов, В. В. Проектный подход к формированию региональной программы импортозамещения на примере Московской области / В. В. Безпалов, Л. А. Ключко// Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 601–606.

18. Беляков, С. А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием / С. А. Беляков, В. Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. — 2009. — № 3. — С. 10–23.

19. Вердиев, Д.М. Программно–целевой подход к управлению образованием // Ростовский государственный университет путей сообщения [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.t21.rgups.ru/archive/doc2010/9/01.doc (дата обращения 18.05.2018)

20. Викулов, А.Н. Образовательные учреждения, основная типология / А.Н. Викулов // Экономика образования. – 2014. – № 7. – С. 30–35.

21. Гаврилюк, В.В. Становление системы образования региона / В.В. Гаврилюк. – Тюмень: ТГУ, 1998. – 240 с.

22. Гловацкая, Н. Г. Эффективность целевых программ в области земельных отношений / Н. Г. Гловацкая, С. В. Козлова // Экономические науки. – 2007. – № 12 (37). – С. 12–16.

23. Голышев, И. Г. Проектно–целевой подход к управлению интеграцией профессионального образования и производства в регионе / И.Г. Голышев // Среднее профессиональное образование. — 2011, № 11. — С. 7–10.

24. Евразийский стандарт управления проектами – 2012. Версия 2.2/120831// Евразийский центр управления проектами (EPMC) [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.epmc.ru/docs/Paper_120831.pdf (дата обращения 24.05.2018)

25. Здунов, А.А. Оценка и согласование показателей эффективности реализации программ социально–экономического развития / А.А. Здунов // Вестник Казанского технологического университета. – 2010. – № 2. – С. 370–377.

26. Золотарева, И. А. Программно–целевая ориентация государственной поддержки в регионе / И. А. Золотарева // Экономические науки. – 2009. – № 3 (52). – С. 20–22.

27. Иванов, А.А. Проектный подход как государственный приоритет / А.А. Иванов // PM Expert [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.pmexpert.ru/library/development/pm–way.php (дата обращения 24.05.2018).

28. Иванова, К.А. Исследование методов результативного управления в целях повышения эффективности реализации целевых программ развития социальной инфраструктуры / К.А. Иванова // Вестник Российской академии естественных наук. – 2013. – № 2. – С. 1–78.

29. Идзиев, Г. И. Использование программно–целевого метода при формировании промышленной политики Республики Дагестан / Г. И. Идзиев // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 24 (207). – С. 22–27.

30. Кочкаров, Р. А. Ключевые показатели эффективности и результативности целевых программ / Р. А. Кочкаров // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 5. – С. 117–123

31. Курченков, В.В. Оценка эффективности реализации региональных и муниципальных целевых программ / В.В. Курченков, Коробкина Т.В., Калмыкова Т.Н. // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2016. – №3(36). – с. 39–45

32. Лепихина, Т. Л. Целевое программирование как элемент регионального планирования / Т. Л. Лепихина, Ю. В. Карпович // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 9. – С. 5–10.

33. Лукьяненко, З.Б. Программно–целевой метод в государственном управлении бюджетной сферой / З.Б. Лукъяненко, Н.В. Югова // ARS

ADMINISTRANDI [Электронный ресурс]: режим доступа. – https://cyberleninka.ru/article/n/programmno–tselevoy–metod–v–gosudarstvennom–upravlenii–byudzhetnoy–sferoy (дата обращения 16.05.2018)

34. Мишин, С.А. Управление проектами. Проектный менеджмент: лекция /С.А. Мишин // Samovod: [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.samovod.ru/mishinsa/09–r–and–d–projects.pdf (дата обращения 25.05.2018)

35. Моисеев, А.М. Программно–целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы. / А.М. Моисеев – М.: Педагогическое общество России, 2001.

36. Мониторинг в образовании его достоинства и недостатки. [Электронный ресурс]: режим доступа – http://koi.tspu.ru/koi_books/samolyuk/lek18.htm (дата обращения 17.05.2018)

37. Мухаметзянова, Г. В. Проектно–целевой подход — императив формирования профессиональной компетентности / Г.В. Мухаметзянова // Высшее образование в России. — 2008, № 8. — С. 104–110.

38. Образовательные учреждения. Правовой статус // [Электронный ресурс]: режим доступа – http://isfic.info/pravov/rosp140.htm (дата обращения 17.05.2018)

39. Основные типы образовательных учреждений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://businessman.ru/new–osnovnye–tipy–obrazovatelnyx–uchrezhdenij.html (дата обращения 24.05.2018)

40. Патрахина, Т. Н. К вопросу о применении проектно–целевого подхода в стратегическом управлении системой образования / Т.Н. Потрахина // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 291–293. [Электронный ресурс]: режим доступа – https://moluch.ru/archive/96/21592/ (дата обращения: 16.05.2018).

41. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: Инфра–М, 2010.– 560 с.

42. Репин, С.А. Программно–целевой принцип и управление образованием / С.А. Репин // Вестник ЮУрГУ. – 2006. – № 16. – с. 29–35

43. Руководство к Своду знаний по управлению проектами// Espace Library. [Электронный ресурс]: режим доступа – http://espace.library.uq.edu.au/eserv.php?pid=UQ:13418&dsID=_THE_PM_BOK_CODE.pdf (дата обращения 27.05.2018)

44. Серебрякова, Е. А. Российская система образования: достоинства и недостатки / Е.А. Серебрякова // Молодой ученый. — 2015. — №13. — С. 703–707.

45. Смирнова, А.С. Применение методов факторного анализа аддитивной модели для учета общехозяйственных расходов / А.С. Смирнова, А.И. Семенова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11–8. – С. 1776–1780.

46. Сорокина, Е.Л. Использование технологии SWOT–анализа при проектировании программ развития образовательных учреждений / Е.Л. Сорокина, Я.А. Елинская // Материалы Всероссийской научно–практической конференции Наука и социум. [Электронный ресурс]: режим доступа – https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie–tehnologii–swot–analiza–pri–proektirovanii–programm–razvitiya–obrazovatelnyh–uchrezhdeniy (дата обращения 17.05.2018)

47. Суворова, Н.Н. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ / Н.Н. Суворова// Российская академия естествознания: [Электронный ресурс]: режим доступа – http://www.rae.ru/forum2012/229/636 (дата обращения 28.05.2018)

48. Султанова, Т. А. К вопросу о соотношении категорий «система образования» и «образовательная система» / Т.А. Султанова // Образование и воспитание. — 2015. — №1. — С. 15–17.

49. Султанова, Т. А. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией / Т. А. Султанова, Е. В. Ткачева // Молодой ученый. — 2014. — № 19(63). — С. 613–616.

50. Тугаев, О.С. Управление проектами: лекции / О.С. Тугаев. – Казань: Казанский федеральный университет, 2015. – 225 с.

51. Управление проектами // In–Projects: [Электронный ресурс]: режим доступа – http://in–projects.ru/innovaczionnye–proekty/osnovnye–komponenty–proekta.html (дата обращения 23.05.2018)

52. Фролкин, А.В. Применение факторного анализа при оценке финансово–хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений / А.В. Фролкин // Управление экономическими системами. – 2015. – №11(2). – с.27–34

53. Харченко, К.В. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях: учеб. пособие / К.В. Харченко. – М.: РАНХиГС, 2017. – 168 с.

54. Царева, Н.А. Проблемы программно–целевого управления на региональном и муниципальном уровнях / Н.А. Царева, Л.Г. Бардецкая, К.С. Костенко // Экономические науки. Фундаментальные исследования. – 2016. – №1. – с. 212–218

55. Шедько, Ю.Н. Программно–целевое управление в регионах России в условиях перехода к антропоцентрическому обществу / Ю.Н. Шедько // Стратегии бизнеса. Анализ. Прогноз. Управление. – 2014. – №5(7). – с.10–15

56. Шестак, О.И. Оценка эффективности регионального государственного и муниципального управления на основе материалов Камчатского края / О.И. Шестак // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 79–89