

**С. С. Быкова** <https://orcid.org/0000-0002-2382-0496>

**О. В. Пополитова** <https://orcid.org/0000-0002-9830-0065>

**Н. А. Шобонов** <https://orcid.org/0000-0002-1439-6996>

### **Управление развитием психологически комфортной и безопасной образовательной среды**

Для цитирования: Быкова С. С., Пополитова О. В., Шобонов Н. А. Управление развитием психологически комфортной и безопасной образовательной среды // Педагогика сельской школы. 2021. № 2 (8). С. 92-105.  
DOI 10.20323/2686-8652-2021-2-8-92-105

Авторы рассматривают вопросы управления развитием психологически комфортной и безопасной образовательной среды сельской школы. В ходе обсуждения данной проблемы на Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Формирование психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе», состоявшейся в г. Ярославле, поднимались вопросы управления в формате традиционной секции, а также проблемной группы. Обсуждение управленческих аспектов развития образовательной среды сельской школы было проведено в форме форсайт-сессии, гугл-анкетирования. Был сделан вывод о необходимости проектирования образовательной среды на трех уровнях управления: региональном, муниципальном и на уровне сельской школы.

В статье отмечается важность создания образовательной среды для повышения доступности и качества образования, для обеспечения психологически комфортной и безопасной жизнедеятельности села в целом, так как через систему образования проходит фактически все население сельских территорий.

Участники обсуждения признали важность объединения усилий органов власти, педагогических работников, родителей и других участников образовательных отношений в становлении и развитии образовательной среды сельской школы и их взаимодействия с учетом взаимных интересов. На каждом уровне управления могут быть разработаны единые управленческие подходы: концепция развития образовательной среды, стратегия реализации Программы, модельные локальные акты, методические рекомендации, кадровая и финансовая поддержка инновационных процессов.

Авторы данной статьи отмечают, что участниками конференции были предложены пути повышения эффективности управленческой деятельности по развитию образовательной среды.

Ключевые слова: образовательная система, управление образовательной организацией, образовательная среда, методическое сопровождение, профессиональные компетенции.

S. S. Bykova, O.V. Popolitova, N. A. Shobonov

### Managing the development of psychologically comfortable and safe educational environment

In the article, the authors consider the issues of managing the development of psychologically comfortable and safe educational environment in rural school. During the discussion of this problem at the All-Russian scientific and practical conference with international participation «Formation of a psychologically comfortable and safe educational environment in rural school», held in Yaroslavl, management issues were raised in the format of a traditional section, as well as a problem group. Discussion of the management aspects of the educational environment development in rural school was carried out in the form of a foresight session, a Google survey. It was concluded that it is necessary to design the educational environment at three levels of management: regional, municipal and at the level of rural schools.

The article notes the importance of creating educational environment to increase the availability and quality of education, to ensure psychologically comfortable and safe life in the village as a whole, since virtually the entire population of rural areas passes through the education system.

The participants in the discussion recognized the importance of combining the efforts of government authorities, teachers, parents and other participants in educational relations in the formation and development of the educational environment of rural school and their interaction, taking into account mutual interests. At each of the management levels unified management approaches can be developed: a concept for the development of the educational environment, a strategy for the implementation of the Program, model local acts, methodological recommendations, personnel and financial support for innovative processes.

The authors of the article note that the conference participants proposed ways to improve the efficiency of management activities for the development of the educational environment.

Keywords: educational system, management of an educational organization, educational environment, methodological support, professional competencies.

Вызовы современности ставят перед системой образования новые вопросы, обусловленные необходимостью повышения качества образования, целями и задачами реализации национального проекта «Образование»; принятием предметных концепций преподавания учебных предметов (предметных областей); условиями перехода на ФГОС общего образования. Одним из главных направлений современного образования является воспитание, перед каждой школой поставлена задача разработать и приступить к реализации Программы

воспитания. В соответствии с ФГОС на первый план выходят личностные образовательные результаты обучающихся. Педагогическое сообщество находится в поиске наиболее результативных и эффективных способов достижения поставленных целей. Новые образовательные возможности открывает индивидуализация образовательной деятельности – вариативная часть учебного плана, возможность построения индивидуального образовательного маршрута и пр.

Безусловно, изменения происходят и в подходах к управлению об-

разованием. Важен системный подход в управлении, обеспечивающий оперативность, мобильность, открытость системы образования. И встает вопрос о соединении науки и практики. Если говорить о научной разработке проблемы управления образовательными системами, то, по мнению И. Ю. Камневой, в отличие от зарубежного, управление образования основывалось на педагогике, а в конце 80-х годов XX столетия появляется теория управления образовательными системами [Камнева, 2010]. Процесс управления рассматривается, во-первых, как управление процессом воспитания и обучения, а во-вторых, – как управление непосредственно образовательной системой и образовательными организациями. В первом случае управление выступает предметом исследования педагогических наук, поскольку касается непосредственно процессов воспитания личности. И наиболее ярким здесь является средовой подход. Большое внимание в контексте решения актуальных задач образования, современных условий приобретает проблема создания личностно-развивающей образовательной среды. Именно среда выступает условием развития личности. Практически каждая образовательная организация в той или иной мере создает подобную среду. Но цели функционирования в каждом случае свои, и системное проектирование среды как условия личностного развития обучающих-

ся является одним из приоритетных направлений.

Сельская школа не существует изолированно от социально-педагогических процессов в обществе. В общеобразовательных школах сегодня учатся одновременно одаренные и обычные дети, дети с ограниченными возможностями здоровья и с проблемами в поведении, поэтому возникает необходимость создания особой психологически комфортной и безопасной образовательной среды, которая даст возможность развиваться каждому ребенку в соответствии с его способностями и потребностями.

Создание такой среды требует четко выстроенной системы управления, которая способна скоординировать требования, заданные государством, и потребности самой личности обучающегося, выстроить благоприятные внутриорганизационные условия для эффективной совместной деятельности всех субъектов образовательного процесса.

Соответственно, на данном этапе необходимо осмыслить само понятие «управление». В соответствии с определением, предложенным в энциклопедическом словаре, понятие управление «...есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности» [Афанасьев, 1983, с. 704].

П. И. Третьяков, дополняя представленное определение педагогической составляющей, выстраивает иерархичную зависимость уровней управления – предлагает следующий контекст: «управление – целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый качественно более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий» [Третьяков, 2001, с. 46]. По мнению Ю. А. Конаржевского, управление как деятельность всегда вносит порядок в учебно-воспитательный процесс и способствует его совершенствованию [Конаржевский, 2000, с. 50].

В рамках управления развитием психологически комфортной и безопасной образовательной среды необходимо рассмотреть три уровня: региональный, муниципальный и уровень управления образовательной организации.

На уровне регионального управления подразумевается создание различных территориальных органов, поддерживающих направление по развитию психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе; разработка нормативно-правовых документов, сопровождающих данный процесс, финансового и технического обеспечения для развития такой среды в регионе. Муници-

пальные органы управления образованием отдельного района или города помогают создать конкретные условия для развития психологически комфортной и безопасной образовательной среды в муниципалитете, реализуя сопроводительную и контролирующие функции для обозначенного направления. Органы управления на уровне образовательной организации направляют деятельность коллектива школы на создание образовательной среды, которая необходима для сохранения физического и психического здоровья сельских школьников.

В результате выстраивания иерархии управления на нескольких уровнях должен появиться инновационный проект как конкретизация идеи по развитию психологически комфортной образовательной среды.

В связи с сокращением сельских школ, с учетом непростого контингента обучающихся, зарубежные исследователи также уделяют большое внимание управленческому компоненту в формировании психологической комфортности сельских школьников. В работах Y. Yang, Y. Sun, W. Yang рассматривается идея использования сетевой модели образования, в которой одна из школ в сельской местности будет являться своеобразным учебным пунктом. Соответственно, встает следующая проблема, связанная с управлением сетью этих школ [Yang, 2018]. Эту проблему

достаточно эффективно решает Министерство образования Чили. В работе L. Hargreaves представлены результаты выстраивания управленческой модели для сельских школ и их оптимального месторасположения для сокращения затрат на перевозку детей [Hargreaves, 2017].

В этом аспекте важно выстраивать социальное партнерство между школой, родителями и сельским поселением и в целом между образованием, медициной, некоммерческими и общественными организациями в направлении обеспечения психологической комфортности в школе [Zuckerman, 2019].

Эти идеи близки к российским реалиям, и на сегодняшний день в сельских школах создается система социального партнерства, предполагающая совместную деятельность различных социальных субъектов по обеспечению психологической комфортности образования в условиях сельской школы.

При формировании круга социальных партнеров образовательная организация всегда ориентируется на общность форм, видов и содержания деятельности.

По мнению М. О. Андреева [Андреев, 2013], механизмами взаимодействия школы с ее социальными партнерами в условиях сельской местности могут быть

– исследовательская деятельность;

– проектная деятельность (социальные, межпредметные и предметные проекты);

– моделирование рыночных отношений;

– социально значимые (в том числе рекламные) акции.

Традиционной чертой сельского образа жизни является воспитание детей «всем миром», когда забота о психологическом и физическом здоровье ребенка лежит на плечах не только родителей или педагогов школы, но и всего сельского сообщества.

Управление на уровне муниципалитета способно создать модель социального партнерства, так как сельское поселение – это сильный социальный партнер, который обладает необходимой самостоятельностью, относительной независимостью, имеет большие возможности для обеспечения психологически комфортной среды вокруг образовательной организации. Партнеры школы способны создать условия для обеспечения конкурентоспособности выпускников сельской школы на рынке труда. В числе современных типов организации и управления социальным партнерством – образовательные кластеры [Корчагина, 2007]. Педагогов, детей родителей, разные государственные и негосударственные организации объединяют в кластеры, где общие цели привлекательны для всех субъектов, заинтересованных в психологическом и физиче-

ском здоровье подрастающего поколения.

Здесь мы разделяем точку зрения Ю. С. Мануйлова: «Среда осредняет личность. Богатая среда – обогащает, бедная – обедняет, свободная – освобождает, здоровая – оздоравливает. Воспитывать средой, через среду, через ее ниши и стихии – значит формировать тип ее обитателя». В школе успешно действует модель *адаптивной* школы, которая «стремится, с одной стороны, максимально адаптироваться к воспитанникам с их индивидуальными особенностями, с другой – по возможности гибко реагировать на социокультурные изменения среды» (Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании: дис. ... д-ра пед. наук. Москва, 1998. 209 с.).

Средовой подход в организации образовательной деятельности для ученых-исследователей известен, а для практиков, которые пытаются реализовать его в действии в условиях конкретной образовательной организации, это явление достаточно новое. Поэтому, с нашей точки зрения, важно своевременное оказание управленческим работникам общеобразовательных организаций, специалистам органов местного самоуправления и региональным органам исполнительной власти теоретической и практической помощи в области создания и развития психологически комфортной и безопасной образовательной среды.

На Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Формирование психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе», состоявшейся 25-26 марта 2021 г. в г. Ярославле, рассматривались проблемы управления развитием психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе в формате традиционной секции, а также проблемной группы. При организации работы использовался формат форсайт-сессии, гугл-анкетирование, можно отметить, что обсуждение прошло достаточно эффективно.

В работе проблемной группы по проектированию управленческих аспектов развития психологически комфортной и безопасной образовательной среды в рамках конференции активно работали, выступали и предлагали конкретные мероприятия и интересные идеи практически все участники (более 30 человек), представляющие различные регионы (Ярославская область, Курганская область, Нижегородская область, Пермский край, Тамбовская область, республика Татарстан).

Ученые и практики (руководящие и педагогические работники образовательных организаций) пришли к выводу о необходимости проектирования образовательной среды, психологически комфортной и безопасной, на трех уровнях управления: региональном, муниципальном, школьном.

ципальном и на уровне образовательной организации.

В ходе обсуждения было отмечено, что создание условий для развития психологически комфортной и безопасной образовательной среды является целью региональной системы образования, региональных органов управления образованием для повышения доступности и качества образования. Можно добавить, что организация и развитие такой образовательной среды необходимы для сохранения как физического, так и психического здоровья сельских школьников. Кроме того, образовательная среда сельской школы является ресурсом обеспечения психологической безопасной и комфортной жизнедеятельности села в целом, так как через систему образования проходит фактически все население сельских территорий.

Задачи региональных органов управления образованием, в соответствии со сформулированной участниками проблемной группы целью, заключаются в разработке Концепции, Программы, «Дорожной карты», нормативно-правовых актов, документов финансового обеспечения, регламентирующих создание и развитие психологически комфортной и безопасной образовательной среды сельской школы. Очевидно, такую деятельность по созданию безопасной образовательной среды будут координировать рабочие группы, советы и другие коллективные образо-

вания, сформированные органами региональной исполнительной власти и местного самоуправления.

В своих выступлениях О. В. Пополитова, С. С. Быкова, Н. А. Шобонов отметили, что для реализации на практике идей, концепции психологически комфортной и безопасной образовательной среды сельской школы нужен учитель, обладающий набором определенных компетенций. Все участники проблемной группы выразили мнение, что для сельской школы нужны учителя с большим набором социально-поведенческих навыков (мягкие навыки), но эти навыки сегодня, к сожалению, в большом дефиците. Руководители региональных органов управления совместно с профессионально-педагогическим сообществом должны описать стратегии по введению в профессиональную образовательную программу обучения вузов и колледжей, готовящих педагогов, развитие социальных навыков, таких как умение убеждать, находить подход к людям, вести переговоры, работать в команде и т. д. Теми же вопросами должны озадачиться организации, занимающиеся реализацией дополнительных профессиональных программ для руководящих и педагогических работников школ. Научно-методическое сопровождение процесса становления и развития образовательной среды в настоящее время осуществляют региональные

институты развития образования [Пополитова, 2020].

Для реализации модели психологически комфортной и безопасной образовательной среды необходимо увеличить норматив финансирования на одного ученика сельской школы, выделить дополнительное финансирование на оплату труда и приобретение учебного оборудования (закупка инструментов – программ, методик для психологической онлайн-диагностики и т. п.). В ходе обсуждения Л. А. Дементьева (заведующая кафедрой психологии и здоровьесбережения ГАОУ ДПО ИРОСТ, г. Курган) предложила организовать межведомственное взаимодействие региональных систем образования, здравоохранения, социальной защиты и других заинтересованных организаций и ведомств как принцип развития образовательной среды сельской школы. Кроме того, Л. А. Дементьева считает необходимым инициировать на региональном уровне систему региональных грантов.

На муниципальном уровне управления образованием необходимо создать условия (материально-технические, финансовые, кадровые, психолого-педагогические) и нормативно-правовую базу для становления и развития психологически комфортной и безопасной образовательной среды в целях сохранения физического и психического здоровья сельских школьников,

повышения доступности качественного образования.

Задачи муниципальной системы образования в реализации данного проекта заключаются в разработке модели и программы развития образовательной среды сельской школы. Таким документом может быть отдельная муниципальная межведомственная программа по данной проблематике или один из проектов муниципальной программы развития образования. Не так важен формат документа, главное, чтобы на муниципальном уровне был понятен смысл, значение, философия комфортной и безопасной образовательной среды, актуализированы проблемы ее развития и влияния на самочувствие субъектов образовательной деятельности, комфортность для учителя и ученика.

Содержательными были предложения С. С. Быковой (кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики, Вятский государственный университет, факультет педагогики и психологии, г. Киров) создавать муниципальные ресурсные центры на базе общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования в целях межведомственного взаимодействия, оказания методической, консультативной помощи администрации и педагогам сельских школ.

Другие участники проблемной группы предложили создавать межмуниципальные ресурсные

центры, поскольку возможности в небольших сельских районах ограничены, и возникает необходимость в сетевом взаимодействии педагогического сообщества нескольких близлежащих районов. Для оперативной помощи сельским школам, диссеминации педагогического опыта целесообразно создать специальный сайт. Этой деятельностью могут заняться специалисты информационно-диагностического кабинета муниципального управления образованием, того же ресурсного центра или методическая служба муниципального социально-психолого-педагогического центра. Такие сайты могут оказывать помощь и в организации грантовой деятельности.

В ходе работы проблемной группы был отмечен ряд факторов, также влияющих на создание безопасной образовательной среды. Практически все участники группы говорили о проблемах финансирования для содержания достаточного количества школьных психологов и социальных педагогов – в небольших сельских школах таких специалистов вообще нет. Поэтому целесообразно введение на муниципальном уровне института мобильных психологов, которые могли бы проводить систематическую работу, а не действовали по принципу «скорой помощи». С таким предложением выступила С. В. Марасанова (Ярославская область, директор МОУ «Вошажниковская СОШ»).

По мнению О. В. Пополитовой, важным условием эффективной работы могут стать региональные и муниципальные конкурсы профессионального мастерства психологов, социальных педагогов, классных руководителей, директоров по организации образовательной среды сельских школ, а также учреждение региональных и муниципальных образовательных грантов для популяризации и активизации проблематики безопасной образовательной среды. Л. А. Дементьева, О. В. Пополитова, Н. А. Шобонов отметили, что муниципальные органы власти могут инициировать включение критериев, показателей эффективности работы школы по развитию образовательной среды в эффективный контракт с руководителем, в положение об аттестации руководителя при приеме на работу, при аттестации на соответствие занимаемой должности, в положение об эффективности деятельности школ и т. д.

Обсуждая управленческие аспекты развития образовательной среды на уровне образовательной организации, И. А. Чекмарева (Ярославская область, МОУ Брейтовская СОШ), В. Г. Константинова (Ярославская область, МДОУ «Ивушка», Ярославский муниципальный р-н, председатель ЯРОО «Лидеры сельских школ») предложили не создавать специальную программу на уровне образовательной организации, а отразить

эти вопросы в одном из разделов Программы воспитания.

Участники проблемной группы отметили важность мировоззренческих подходов к организации образовательной среды сельской школы, ее организационной культуре. В кодексе педагогического работника, на их взгляд, целесообразно отразить ценностные ориентации школы, ценности ее организационной культуры. Когда педагог принимает этот кодекс и старается следовать принятым в данной школе мировоззренческим установкам, создавая комфортную и безопасную образовательную среду, он не будет отчитывать ребенка за каждую провинность, жестко оценивать его учебные результаты, обсуждать в присутствии других детей или родителей и т. д. С. В. Марасанова, О. В. Пополитова обратили внимание на важность работы психологической службы, на повышение значимости работы службы медиации в школе. Они предложили психологам школы создавать свои сайты или странички в соцсетях, где можно давать анализ безопасных и опасных зон в образовательной организации. Психологам школы можно разработать систему практикумов, мастер-классов для родителей, цикл «нетрадиционных» мероприятий, где была бы организована совместная деятельность детей и родителей (можно и отдельно для группы риска).

Н. А. Шобонов уточнил, что противоречивая образовательная

практика порождает множество конфликтов, которые разрешаются в процессе развития, то есть в образовательной деятельности. В школе укрепилась традиция силового преодоления препятствий, в большинстве случаев взрослые негативно относятся к конфликту. Если мы признаем противоречивый характер процессов развития, то можно говорить о формировании конфликтной компетентности, которая является составной частью коммуникативной компетенции. Поэтому необходимо актуализировать вопросы стратегий поведения в конфликте и умение реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации. Особая роль принадлежит умению вести переговоры, которые предполагают кооперацию и сотрудничество.

Ирина Анатольевна Чекмарева отметила возрастающую роль учителя, особенно классного руководителя, в создании комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе. Для этого необходимы компетенции в проектировании и экспертизе образовательной среды, навыки использования в работе результатов социально-психологических исследований и умение владеть методическим аппаратом. Она предложила разработать цикл практикумов для педагогических работников.

В процессе экспертизы безопасной образовательной среды стоит учитывать деятельность не только социально-психологической служ-

бы, но и всех педагогических работников, считает Л. А. Дементьева. При аттестации учителей следует опираться на результаты образовательной деятельности, связанные с эффективностью психологически комфортной и безопасной образовательной среды.

Участники обсуждения признали важность идеи объединения усилий органов власти, педагогических работников, родителей и других заинтересованных сторон в развитии образовательной среды в сельской школе, комфортности для учителя и ученика в их взаимодей-

ствии с учетом взаимных интересов. Для обеспечения успешности этой деятельности необходимо разработать единые подходы на территории региона: это может быть принятая концепция и стратегия реализации Программы, модельные локальные акты и пр. На уровне муниципалитета – методическое сопровождение, кадровая и финансовая поддержка и пр. То есть речь идет о выстраивании управления образовательной системой региона, о новых, эффективных формах управленческой деятельности.

#### Библиографический список

1. Андреева М. О. Социальное партнерство в условиях сельской школы // Начальная школа: ежемесячный научно-методический журнал. 2013. № 11. С. 23-26.
2. Афанасьев В. Г. Управление // Философский энциклопедический словарь. Москва : Политиздат, 1983. С. 704.
3. Байбородова Л. В. Современные экономические и социальные условия образования сельских школьников // Педагогика сельской школы. 2019. № 1 (1). С. 9-23.
4. Бобылев П. Г. Кластерный подход в создании модели социального партнерства современной сельской школы // Образование: прошлое, настоящее и будущее : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). Краснодар : Новация, 2017. С. 51-53. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/211/11731/> (дата обращения: 18.05.2021).
5. Камнева И. Ю. Становление теории управления в образовательных системах // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2010. № 3 (8). Т. 6. С. 1-23.
6. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
7. Корчагина Е. А. Социальное партнерство как механизм управления образовательным кластером // Инновации в образовании. 2007. № 6. С. 43-51.
8. Новоселова С. Ю. Научные основы управления образованием в меняющемся мире: развитие, совершенствование, инновации // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 1 (9). С. 1-9.
9. Пополитова О. В. Социально значимые проекты как средство развития ценностной сферы сельского школьника / О. В. Пополитова, В. Г. Константинова // Педагогика сельской школы. 2020. № 3 (5). С. 77-92.

10. Пополитова О. В. Возможности личностного роста сельского школьника в пространстве социально-ориентированных проектов / О. В. Пополитова, В. Г. Константинова // Развитие сельских образовательных организаций в условиях реализации Национального проекта «Образование»: материалы всероссийской научно-практической конференции [26-27 марта 2020 г.] / под науч. ред. Л. В. Байбородовой. Ярославль : РИО ЯГПУ; ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2020. Часть 2. С. 282-289.
11. Рязанова Е. А. Совершенствование системы регионального управления сферой образования (на примере Краснодарского края) // Концепт. 2016. Т. 11. С. 1791-1795.
12. Середина О. А. Особенности управления образовательной системой муниципального образования // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. 2016. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-obrazovatelnoy-sistemoj-munitsipalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 06.05.2021).
13. Соколов Б.-Д. З. Управление изменениями региональной системы образования в современных условиях // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Философские науки. 2017. № 4 (24). С. 95-100. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30770100> (дата обращения: 24.04.2021).
14. Соловьев И. В. Анализ некоторых тенденций развития образования // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 1 (9). С. 10-16.
15. Третьяков П. И. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. Практика педагогического менеджмента. Москва : Новая школа, 2001. 368 с.
16. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. Москва : Смысл, 2001. 365 с.
17. Yang Y., Sun Y. & Yang W. Study on optimization of school layout after rural school consolidation. International Conference on Geoinformatics, 2018 – June doi:10.1109/GEOINFORMATICS.2018.8557058
18. Hargreaves L. Primary education in small rural schools: Past, present and future. 2017. doi: 10.1007/978-981-10-3654-5\_14 Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
19. Zuckerman S. J. Making sense of place: A case study of a sensemaking in a rural school-community partnership. Journal of Research in Rural Education. 35(6). 1-18. 2019. Retrieved from: <https://doi.org/10.26209/jrre3506>.

#### Reference list

1. Andreeva M. O. Social'noe partnerstvo v usloviyah sel'skoj shkoly = Social partnership in rural school conditions // Nachal'naja shkola: ezhemesjachnyj nauchno-metodicheskij zhurnal. 2013. № 11. S. 23-26.
2. Afanas'ev V. G. Upravlenie = Management // Filosofskij jenciklopedicheskij slovar'. Moskva : Politizdat, 1983. S. 704.
3. Bajborodova L. V. Sovremennye jekonomicheskie i social'nye uslovija obrazovanija sel'skih shkol'nikov = Modern economic and social conditions of education for rural schoolchildren // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2019. № 1 (1). S. 9-23.
4. Bobylev P. G. Klasternyj podhod v sozdanii modeli social'nogo partnerstva sovremennoj sel'skoj shkoly = Cluster approach in creating a model of social partnership of modern rural school // Obrazovanie: proshloe, nastojashhee i budushhee = Education:

past, present and future : materialy II Mezhdunar. nauch. konf. (g. Krasnodar, fevral' 2017 g.). Krasnodar : Novacija, 2017. S. 51-53. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/211/11731/> (data obrashhenija: 18.05.2021).

5. Kamneva I. Ju. Stanovlenie teorii upravlenija v obrazovatel'nyh sistemah = Formation of control theory in educational systems // Ustojchivoe innovacionnoe razvitie: proektirovanie i upravlenie. 2010. № 3 (8). T. 6. S. 1-23.

6. Konarzhvskij Ju. A. Menedzhment i vnutrishkol'noe upravlenie = Management and in-school management. Moskva : Centr «Pedagogicheskij poisk», 2000. 224 s.

7. Korchagina E. A. Social'noe partnerstvo kak mehanizm upravlenija obrazovatel'nym klasterom = Social partnership as an educational cluster management mechanism // Innovacii v obrazovanii. 2007. № 6. S. 43-51.

8. Novoselova S. Ju. Nauchnye osnovy upravlenija obrazovaniem v menjajushhemsja mire: razvitie, sovershenstvovanie, innovacii = Scientific foundations of education management in a changing world: development, improvement, innovation // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2013. № 1 (9). S. 1-9.

9. Popolitova O. V. Social'no znachimye proekty kak sredstvo razvitiya cennostnoj sfery sel'skogo shkol'nika = Socially significant projects as a means of developing the value sphere of a rural schoolchild / O. V. Popolitova, V. G. Konstantinova // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2020. № 3 (5). S. 77-92.

10. Popolitova O. V. Vozmozhnosti lichnostnogo rosta sel'skogo shkol'nika v prostranstve social'no-orientirovannyh proektov = Opportunities for personal growth of rural schoolchildren in the space of socially oriented projects / O. V. Popolitova, V. G. Konstantinova // Razvitie sel'skih obrazovatel'nyh organizacij v uslovijah realizacii Nacional'nogo proekta «Obrazovanie» = Development of rural educational organizations in the context of the National Project «Education»: materialy vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii [26-27 marta 2020 g.] / pod nauch. red. L. V. Bajborodovoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU; GAU DPO JaO IRO, 2020. Chast' 2. S. 282-289.

11. Rjazanova E. A. Sovershenstvovanie sistemy regional'nogo upravlenija sferoj obrazovanija (na primere Krasnodarskogo kraja) Improvement of the system of regional management of the field of education (using the example of the Krasnodar Territory)// Koncept. 2016. T. 11. S. 1791-1795.

12. Seredina O. A. Osobennosti upravlenija obrazovatel'noj sistemoy municipal'nogo obrazovanija = Features of the management of the educational system of the municipality // Vestnik Taganrofskogo instituta imeni A. P. Chehova. 2016. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-obrazovatel'noj-sistemoy-munitsipalnogo-obrazovanija> (data obrashhenija: 06.05.2021).

13. Sokol'vjak B.-D. Z. Upravlenie izmenenijami regional'noj sistemy obrazovanija v sovremennyh uslovijah = Managing changes in the regional education system in current conditions // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Serija: Filosofskie nauki. 2017. № 4 (24). S. 95-100. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30770100> (data obrashhenija: 24.04.2021).

14. Solov'ev I. V. Analiz nekotoryh tendencij razvitiya obrazovanija = Analysis of some trends in education // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2013. № 1 (9). S. 10-16.

15. Tret'jakov P. I. Professional'noe obrazovatel'noe uchrezhdenie: upravlenie obrazovaniem po rezul'tatam. Praktika pedagogicheskogo menedzhmenta = Professional educational institution: management of education based on results. Practice of pedagogical management. Moskva : Novaja shkola, 2001. 368 s.

16. Jasvin V. A. Obrazovatel'naja sreda: ot modelirovanija k proektirovaniju = Educational environment: from modeling to design. Moskva : Smysl, 2001. 365 s.

17. Yang Y., Sun Y. & Yang W. Study on optimization of school layout after rural school consolidation. International Conference on Geoinformatics, 2018 – June doi:10.1109/GEOINFORMATICS.2018.8557058

18. Hargreaves L. Primary education in small rural schools: Past, present and future. 2017. doi: 10.1007/978-981-10-3654-5\_14 Retrieved from www.scopus.com

19. Zuckerman S. J. Making sense of place: A case study of a sensemaking in a rural school-community partnership. Journal of Research in Rural Education. 35(6). 1-18. 2019. Retrieved from: <https://doi.org/10.26209/jrre3506>.