

DOI 10.31483/r-109138

Грабарь Вадим Валерьевич

Лобанов Сергей Васильевич

Гордеев Юрий Матвеевич

СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ И МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация:** в главе представлен менеджмент школы как управленческая система, включающая виды менеджмента и объекты управления. Авторами предложена модель оценки реализуемых руководством школы управленческих подходов. Системный взгляд на менеджмент школы позволяет обнаружить и реализовать разные области менеджмента – регулярный, стратегический, проектный, финансовый и кадровый в их системной связи, не упустив ни одного объекта управления – людей, процессы, результаты, ресурсы, информация.*

***Ключевые слова:** менеджмент образовательной организации, менеджер образования, управленческая система, управленческий подход, модель оценки.*

***Abstract:** the chapter presents school management as a management system, including types of management and management objects. The authors propose a model for evaluating the management approaches implemented by the school's management. A systematic view of school management allows you to identify and implement different areas of management – regular, strategic, project, financial and personnel in their systemic connection, without missing a single management object – people, processes, results, resources, information.*

***Keywords:** management of an educational organization, education manager, management system, managerial approach, assessment model.*

Известно, что менеджеры управляют, опираясь на разнообразные модели. Это утверждение напрямую относится и к менеджерам образования, под которыми мы будем понимать разного уровня руководителей образовательных организаций. В качестве примера таковых рассматривается школа. Сами же моде-

ли – это копии реальных объектов (систем управления), носители их характеристик, имитирующие, воспроизводящие их действия и процессы. Сложность большинства управленческих проблем делает моделирование потребностью любого руководителя. Ведь главный признак модели – упрощение, благодаря которому моделирование повышает способность руководителей к адекватному восприятию управленческих ситуаций и проблем, стоящих перед ними.

Принять правильное управленческое решение можно только на основе точного понимания ситуации. В этом случае управленческие, психологические, культурологические, содержательные элементы ситуации становятся элементами модели управления. Где *управленческие аспекты* определяют основу и сущность управленческого подхода, *психолого-управленческие аспекты* нацелены на понимание ориентации управленца, типа работника и их мотивации в деятельности, *культурологические аспекты* раскрывают тип культуры организации, её ключевые ценности, тип коллектива и адекватные ему методы управления. И поскольку управленческое решение строится для конкретного факта, события, процесса, то *содержательные аспекты* управленческой ситуации раскрывают её отраслевую привязку, то есть особенности, связанные с конкретной сферой деятельности, организацией и протекающими в ней процессами. Таким образом, принять управленческое решение можно только овладев ситуацией, став её хозяином, но не заложником.

Управление образовательной организацией, школой одна из самых сложных сфер деятельности. Говоря об общей модели управления образовательной системой, Л.И. Фишман отмечает ее очевидную внутреннюю противоречивость. В качестве основных целей управления школой лишь небольшое число руководителей выделяют обеспечение достижения учениками определенных *образовательных результатов*. Большая же их часть ориентирована на *создание условий* для осуществления образовательного процесса, обеспечение *благоприятного психологического климата* в школе, *удовлетворение интересов* членов ученического коллектива и интересов педагогов. Таким образом, «четко

осознают в качестве цели управленческой деятельности образовательные результаты меньшинство руководителей» [7, с. 9].

Что представляет собой менеджмент школы? В настоящее время распространено утверждение, что это система, включающая разнообразные, но взаимосвязанные элементы. Ряд авторов, занимающихся вплотную данной проблематикой, включают в менеджмент школы такие виды менеджмента, как *регулярный* менеджмент и формирование структур, *стратегический* менеджмент и развитие организации, *проектный* менеджмент и продвижение инноваций, *финансовый* менеджмент и управление хозяйством школы, *кадровый* менеджмент и управление персоналом [5; 6]. Однако связи между этими элементами управления школой как организацией остаются пока ещё слабо изученными, и, следовательно, на наш взгляд, не реализованными на практике. При этом важно, чтобы управленческие задачи школы решались на практике с опорой на рациональное осмысление проблем, чёткое понимание ситуации.

Е.В. Чернобай и А.Б. Молотков в книге «Школа, у которой учатся» приводят в пример утверждение Калиной И.И. тезиса о том, что менеджмент образовательного учреждения строится как управление совокупностью объектов, а именно людьми (большими и малыми коллективами), управление сложными процессами, управление интегрированными ресурсами, управление результатами и, наконец, управление публичной информацией [8, с. 11]. Такой содержательный взгляд, по нашему мнению, особенно ценен, так как показывает какой элементный набор управленческих решений должен быть включён сегодня в процесс достижения высокого образовательного результата. А именно: кроме овладения знаниями, навыками, умениями в определенных образовательных сферах в управленческие решения включена необходимость овладения учащимися человечностью, воспитанностью, духовностью как необходимыми элементами взаимодействия с людьми. А это также – люди, ресурсы, информация, технологии, процессы, результаты.

Попробуем объединить эти два взгляда на менеджмент школы.

Регулярный менеджмент в отношении управления людьми требует создания должностных инструкций, учёт профессиональных стандартов, создания структур, групп, команд, организацию их работы и контроль.

Процессы – учебная, воспитательная, методическая и иная работа – охватываются регламентами, работы в них стандартизируются, функции описываются, изменения проходят, как постоянные улучшения.

Ресурсы – трудовые, материально-технические, интеллектуальные, организационные, финансовые – планируются, распределяются по приоритетам, учитываются. Оформляются регламенты – по процессам закупок, снабжения, обеспечения, учёта, тарификации.

Результаты – критерии эффективности, цели стратегии, требования стандарта – определяются как показатели на входе и выходе.

Работа с информацией осуществляется через построение сети(ей), определение потребности персонала в информации, через организацию повседневного взаимодействия (сайт, обратная связь, инструктажи).

Если же рассматривать *стратегический менеджмент*, то в отношении управления людьми и коллективами необходимо:

- реализовать доведение персоналу видения, миссии и стратегии школы;
- создать команды для разработки стратегических решений;
- организовать и провести стратегические сессии по планированию развития и тактике изменений.

Процессы при стратегическом планировании прописываются в избранных в рамках стратегии направлениях программы развития, через горизонтальное и вертикальное связывание функциональных стратегий (учебно-воспитательной, кадровой, маркетинговой и пр.).

Ресурсы оцениваются и определяются путём анализа внешней и внутренней среды, потенциала школы, угроз и возможностей и воплощаются в планах закупок, административно-хозяйственной деятельности, обеспечения, строительства и ремонта, обучения персонала и др.

Результаты конкретизируются переводом целей и задач стратегии в ключевые показатели КРІ и установление этапов замера результатов – внутришкольного мониторинга.

Управление информацией осуществляется на уровне идеологической платформы школы, через публичный отчёт, материалы сайта, маркетинговую стратегию и школьный бренд.

Проектные решения менеджмента школы в отношении *персонала* будут связаны с созданием, развитием проектных команд и управление ими, формирование структур управления проектами – Советов, Офисов.

Проектная деятельность как *процесс* осуществляется путём выделения проектов из программы развития, формирования портфеля проектов, представления проекта в виде процессов планирования, исполнения, мониторинга, завершения. И, ещё более конкретно в виде процессов распределения работ и ресурсов, учёта, оценки и внедрения результатов.

Анализ эффективности затрат проводится через постоянный мониторинг исполнения проекта на основе показателей плана управления проектом.

Оценка *результатов*, определение активов проекта и обобщение опыта реализуются проектными командами постоянно в течении всего проекта.

Управление информацией связывается с задачами планирования коммуникаций, сбора и распределение информации, составлением отчётности, управлением стейкхолдерами и архивированием результатов.

Финансовый менеджмент школы в отношении *сотрудников* применяет инструменты эффективного контракта, применение ключевых показателей эффективности для мотивации, обучение финансовой грамотности.

Все *процессы* с необходимостью должны быть прописаны в бюджете, сметах, учёте, объективированы через создание структур – центров прибыли и затрат и отслеживаться в отчётности.

Ресурсы покрываются финансовым обеспечением, учитываются на статьях доходов и затрат, распределяются и учитываются.

Результаты отображаются в виде доходов, затрат, маржи, прибыли, экономики и служат финансовой основой планирования и управления школой.

Информация о движении финансовых средств открыто и прозрачно представляется в виде отчётов, собирается, распространяется, служит целям финансового планирования и управления.

Кадровый менеджмент включает управление *людьми* через отбор, расстановку, адаптацию, оценку, развитие и мотивацию работников и, в первую очередь, учителей и преподавателей.

Управление *процессами* осуществляется путём включения исполнителей в процессы, наделение их полномочиями и ответственностью, документирование последних в должностных инструкциях, определение владельцев процессов, обучение всех категорий сотрудников.

Интеграция ресурсов проводится посредством людей, чье развитие и капитализация осуществляется через обучение, рост компетентности, мобильности информированности, здоровья.

Результаты в качестве управленческого инструмента представляют собою требования к персоналу (знания, навыки, умения, компетенции, личностные качества, психологические свойства), как КРІ работников в процессах, проектах, работах.

Управление информацией означает формирование портфеля компетенций, карт мотивов, портфолио, аттестационных ведомостей, баз данных персонала.

Конечно, управленческий подход будет зависеть также и от ряда условий – этапа жизненного цикла школы и уровня развития её коллектива, от стиля управления и личной философии директора, от стратегической цели и миссии образовательной организации, а также, от внешней среды.

Возможно объединение этих подходов. Основанием объединения является наблюдаемые в практике управления школой переходы, которые осуществляют директора школ, делая выбор между управленческими моделями. При этом заметим, что в школе всё ещё присутствует директивный стиль принятия решений. То есть руководители школ хотят достигать ощутимых результатов через

личную власть, решать задачи, применяя самые простые организационные схемы и опираясь на минимальное количество необходимых данных. При этом, значимой части директоров (тут можно согласиться с выводами А. Каспржака) присущ поведенческий стиль принятия решений, ориентация на людей, восприимчивость к предложениям, легкость в коммуникации, дружелюбие [2; 3].

Ясно, что в менеджменте школы идёт поиск подхода, адекватного её сегодняшнему окружению, состоянию, перспективам. Изменяются все функции менеджмента – планирование, организация, стимулирование и контроль.

Так планирование сегодня включает в себя стратегическую перспективу, «дорожную карту» развития образовательной организации, включая инновационные образовательные продукты. Школа уходит от логики «нужный человек в нужное время в нужном месте» к поиску гибкого взаимодействия учителя и задач школы, от подгонки должностных инструкций под «отраслевой» стандарт к их формированию в соответствии со стратегией организации, от ориентации на специализацию к ориентации на универсализм педагога, от стабильных структур к динамичным.

В стимулировании замечен переход от обеспечения «производственной ресурсности за деньги» к развитию личностно-профессионального потенциала при помощи экономических и социально-психологических механизмов на основе обратной связи.

И, наконец, контроль «сверху», контроль действий, сопоставление «план-факт» становятся ныне самоконтролем, контролем результатов, контролем с учётом возможностей сотрудников.

Предлагаемый анализ менеджмента школы построен на наблюдениях и опросах, тестировании управленцев – слушателей десятков управленческих курсов.

Установлено, что в школе сегодня применяются разные управленческие подходы (модели). Выделяется *административно-командное (ручное) управление, функциональный и процессный подходы, подходы, построенные на проектных и программных решениях*. В школе присутствуют различные типы

структур – *линейные, функциональные, штабные, матричные, смешанные*. А автономия структурных единиц школы варьируется от полной несвободы до полной самостоятельности. При этом наблюдается отсутствие рефлексии по основным управленческим вопросам регулярного менеджмента, да и менеджмента как такового. А причиной этому является отсутствие оценочного инструментария, позволяющего квалифицировать не отдельные управленческие решения, а целостные управленческие действия в рамках всей организации, воплощённые в управленческие подходы руководителя образовательного учреждения.

Модель для описания управленческих подходов.

Для описания управленческих подходов воспользуемся одним из инструментов менеджмента – моделью известной консалтинговой компании Mc Kinsey – «7S»:

- 1) Strategy – стратегия;
- 2) System – система управления компанией;
- 3) Structure – организационная структура;
- 4) Staff – персонал;
- 5) Style – стиль управления;
- 6) Skills – навыки и компетенции;
- 7) Shared Value – разделяемые ценности компании.

Такая модель может достаточно полно охарактеризовать школу как системное образование и может быть применена для оценки управленческих подходов (моделей). Классификацию в подобном ключе провела Л. Малышева [4].

Структуры школы уходят от механистичности к органическому типу, построенному на партнёрстве высококомпетентных участников, лояльных своему сообществу и команде, готовых к исполнению широкого набора действий в команде и несущих ответственность за самостоятельно принимаемые решения. Заметны изменения приоритетов в управлении.

Образовательные учреждения сегодня предлагают разные типы образовательного продукта – от типового до индивидуального. Многие школы перешли

на управление спросом или на следование спросу потребителей – детей, родителей, государства. Они включают в отсылаемый во внешний мир посыл – понятия качества, бренда, кастомайзинга, развития.

Система образовательного учреждения уходит от поддержания минимума стандартов к консолидации разнообразных направлений школьной жизни и кастомизированных образовательных программ, в каждом процессе и операции ищет конкурентное преимущество, и во многих случаях находит. Источниками конкурентных преимуществ становятся – качество и гибкость, обязательность и ориентация на клиента. Наблюдается постепенное движение к типу современной школы (табл. 1).

Таблица 1

Классификация управленческих подходов по элементу модели «7S»
(Структура, Стратегия, Система)

Управленческие подходы	Административн.-командное (ручное)	Функциональное управление	Процессное управление	Проектное управление	Программно (проектно)-целевое
<i>Структура</i>					
Тип школы	Традиционная	Реформируемая		Современная	
Тип организационной структуры	Механистическая			Органическая	
Характеристика организационной структуры	Высокая специализация Власть в высшей точке Лояльность организационной системе Основа престижа – статус, позиция			Низкая специализация Власть на уровне соотв. компетенции Лояльность проекту, группе, сообществу Основа престижа – личная компетентность	
Форма организационной структуры	Линейная	Линейно-функциональная	Линейно-функциональная и штабная	Проектно-матричная	Смешанная Проектно-ориентированная сеть
Автономность структурных единиц	Отсутствует	Структурные подразделения по функции	Структурные подразделения (блоки) по процессу	Автономные проектные команды	Автономные образования
<i>Стратегия</i>					

Тип продукта	Типовой продукт (ОП)	Мелкосерийный продукт		Индивидуальный продукт	
		Дифференциация функций	Гибкие процессы	Гибкая специализация	Массовая кастомизация
Стратегия работы с потребителем	Обязывающий спрос	Управление спросом		Следование за спросом	
Ценности для потребителя	Стандартность ОП функциональность	Качество ОП, понесённые затраты	Уникальность ОП		
			Бренд	Взаимоотношения	
<i>Система</i>					
Приоритеты стратегического управления	Управление постфактум (на основе контроля за исполнением)	Управление на основе экстраполяции с учетом повышения темпов изменений среды (будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого)		Управление на основе предвидения изменений	Управление на основе гибких решений (ранги задач, слабые сигналы, риски)
Приоритеты в объекте	Поддержание минимума стандартов	Обеспечение стандарта в образовательной программе		Расширение продуктов и направлений	Кастомизированные образовательн. программы
Приоритеты управления деятельностью	Управление по инструкции	Управление по целям		Управление по проектам	Управление через обучение Управление знаниями
Цель операций	Минимизация негативных последствий	Поддержка операциями стратегии		Поддержка операциями паритета с конкурентами	Операции – источник конкурентных преимуществ
Источники конкурентных преимуществ	Быстрота: делать вещи быстро	Качество: делать вещи правильно с первого раза		Гибкость: делать разные проекты или делать проект по-разному	Обязательность: делать вещи вовремя
Механизмы координации	Прямой контроль	Стандартизация рабочих процессов; стандартизация выпуска		Стандартизация квалификации	Взаимное согласие
Система контроля	По результату	По отчёту		По проекту	По программе

Персонал школы стал рассматриваться руководителями как ключевой человеческий ресурс. Образовательные организации всё меньше выглядят как «крепости», а постепенно превращаются в «академии» и «клубы». Неспешно, так как остаётся инерция формального трудового контракта и справедливости, построенной на соблюдении процедур, идёт развитие школьных и педагогиче-

ских коллективов. Так психологический контракт и тесные связи в командах позволяют в максимальной степени изучить, учесть способности учителей и достигать при этом неформальной приверженности делу. Такая приверженность уже сама по себе повышает их отдачу, и помогает решать большое число проблем. В свою очередь для директоров школ ориентация на работу с людьми обретает вес первостепенной задачи.

Изменения образовательной сферы в целом и организации школьной жизни и управления школой в частности, изменяют требования к уровню компетенций управленцев и управленческих команд, применяемому директорами стилю. Современный директор должен глубоко понимать сущность социотехнического и бихевиористского подходов к управлению, органической системы контроля, которая только и возможна при осуществлении сложных и творческих работ. Именно директор школы должен делегировать функцию контроля в пункты принятия эффективных решений, и, тем самым, подводить коллективы к командному, общественному контролю и самоконтролю.

Стили, используемые директорами образовательных учреждений, перемещаются в антропоцентристскую область, в которой подчинённый – учитель, преподаватель, методист, психолог – рассматривается как коллега, партнёр, персоне. А роли управленца приближаются к роли предпринимателя, интегратора и «воспитателя чемпионов».

Вполне понятно, что организационная культура школы, как её среда и одновременно основа её жизни, становится культурой активности и прорыва, творчества и инноваций, раскрытия личности и её развития. Она вбирает в себя ценности современности, при учёте и традиционных для российской школы ценностей – уважения к личности ребёнка и учителя, преданности идее и делу. Школы постепенно превращаются в думающие и обучающиеся организации, в которых решение проблем превращается в обучение и развитие компетенций всего коллектива, приветствуется экспериментирование, поощрение инноваций и инициативы, персонал собирает и использует информацию, исповедует «конструктивный скептицизм». Изменения в этом случае рассматриваются не как

пошаговая подстройка с целью улучшения практики в соответствии с требованиями руководителя, а как часть непрерывного процесса «опыт – анализ – предположение – эксперимент – опыт», где все выступают активными субъектами улучшений (табл. 2).

Таблица 2

Классификация управленческих подходов по элементу модели «7S»
(Персонал, Стиль управления, Навыки и Компетенции, Разделяемые ценности)

Управленческие подходы	Административно-командное (ручное)	Функциональное управление	Процессное управление	Проектное управление	Программное Проектно-целевое
<i>Персонал</i>					
Подход к управлению деятельностью	Основан на формальных системах с четко определенными целями, обратной связью, четким механизмом контроля		Основан на стимулировании высокой эффективности труда, расширении полномочий, макс. использования способностей		
Приверженность	Вынужденная		Сознательная		
Формы трудового контракта	Формальный		Неформальный	Психологический	
Справедливость и ее виды	Уравнивание	Справедливость процедуры	Сравнительная справедливость	Справедливость отношений	
Организация по способу построения карьеры (Зонненфельд)	Крепость	Бейсбольная команда	Академия	Клуб	
<i>Стиль управления</i>					
Стили директора (А. Роу)	Директивный	Аналитический		Поведенческий	Концептуальный
Тип руководителя (И. Адизес)	Производитель результатов	Администратор		Предприниматель	Интегратор
Тип лидера (ADL)	Командир	Контролёр		Партнёр	Воспитатель чемпионов
Стили руководства (К. Левин)	Директивный	Демократический		Коллегиальный	Либеральный
Ориентация лидерства	Власть	Задача		Роль	Личность

(Х. Рамперсад)				
Стили руководства (П. Херси)	Инструктирующий	Тренирующий	Стимулирующий	Делегирующий
<i>Навыки и компетенции</i>				
Подход к проектированию задач	Научный менеджмент		Социотехнический подход	Бихевиористский подход
Система контроля (Бернс и Сталкер)	Механистическая		Органическая	
Тип работы	Простая, конкретная	Четко регламентированная	Сложная	Творческая
Типы контроля	Надзор	Административный, бюджетный	Командный	Само контроль, общественный контроль
<i>Разделяемые ценности</i>				
Тип организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн)	Клан	Бюрократия	Рынок	Адхократия
Тип орг. поведения (Харди, 1988)	Культура власти	Культура задачи	Культура роли	Культура личности
Организация как метафора (Г. Морган),	Государство Семья	Механизм	Организм	Культура Коллаж
Тип лидера (Г. Морган)	Политик Отец	Инженер Конструктор	Мозг Менеджер	Гуру Режиссер
Стереотип в отношении работника (Ю. Красовский)	Человек экономический	Человек технологический	Человек ригористический	Человек этический
Тип обучающейся организации (Макгилл, Слокум)	Знающая	Понимающая	Думающая	Обучающаяся

Управлять школой сложно, это связано с наличием огромного числа переменных, которые зачастую не поддаются учёту. Представьте себе директора, который должен держать в голове десятки родительских наказов, где каждый из них рассматривается как VIP-клиент, огромное количество педагогических практик, приёмов и технологий, знать о наличии и качествах учащихся, готов-

ности педагогов и технической готовности оборудования, об исправности помещений, происках конкурентов, новых тенденциях в образовании, готовящихся проверках контролирующих органов. Помимо всех вышеперечисленных элементов управленческого решения, директор школы ограничен лимитами бюджета, озадачен хроническим вопросом старения преподавателей и поиска им замены, перманентным изменением программ, требований и нормативов, а также вопросами выживания – наличием тепла, воды, оборудование, проблемами организации питания, пожарной и объектовой безопасности и иных рисков.

Однако в последнее время становится всё более заметен дрейф, а где и преднамеренное выверка курса «вправо» в рамках, представленных выше таблиц, переход к управлению, отличающемуся сложностью, так как связано оно с более сложными объектами и их отношениями, сложными управленческими системами. Питер Друкер однажды заметил: «Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью» [1, с. 207]. Хочется помочь руководителям выбрать курс на ответственность, справиться с этими управленческими задачами, обратив внимание на разные аспекты управления, в привязке к разным управленческим подходам.

Таким образом, системный взгляд на менеджмент школы позволяет обнаружить и реализовать разные области менеджмента – регулярный, стратегический, проектный, финансовый и кадровый в их системной связи, не упустив ни одного объекта управления – людей, процессы, результаты, ресурсы, информация. И поскольку для менеджера образования рефлексия над управлением составляет важную часть и личной успешности, и результатов, возглавляемой им образовательной организации, то модель оценки управленческих подходов может стать инструментом такой рефлексии. Модель включает в себя оценку самых существенных элементов управленческой системы и самой образовательной организации – стратегии и системы, ценностей, структуры, стилей управления, навыков и компетенций, качества персонала.

Список литературы

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
2. Каспржак А.Г. Как директора российских школ принимают решения? / А.Г. Каспржак., Н.В. Бысик // Вопросы образования. – 2014. – №4. – С. 1–24. DOI 10.17323/1814-9545-2014-4-96-118. EDN TDOCPB
3. Каспржак А.Г. Директор российской школы: между «вчера» и «завтра» / А.Г. Каспржак, Н.В. Исаева // Народное образование. – 2015. – №7. – С. 85–97. EDN VHXDAZ
4. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2010. – 386 с.
5. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 478 с.
6. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций / А.М. Моисеев. – В 3 т. – М.: АСОУ, 2014. EDN ULUKSF
7. Фишман Л.И. Современный директор: профессиональные ценности и стереотипы (окончание) / Л.И. Фишман // Директор школы. – 1999. – №6. – С. 8–14.
8. Чернобай Е.В. Школа, у которой учатся / Е.В. Чернобай, А.Б. Молотков. – М.: Просвещение, 2016. – 91 с.
9. Соловьева В.К. Программно-целевой подход в управлении качеством образования на региональном уровне / В.К. Соловьева // Мир науки, культуры, образования. – 2011. – №6 (31). – С. 59–62.
10. Вердиев Д.М. Программно-целевой подход к управлению образованием / Д.М. Вердиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inlnk.ru/4ygoLm>

Грабарь Вадим Валерьевич – канд. филос. наук, доцент департамента менеджмента ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермь, Россия.

Лобанов Сергей Васильевич – канд. социол. наук, старший преподаватель ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермь, Россия.

Гордеев Юрий Матвеевич – доцент ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермь, Россия.
