**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

**Хатиб Дарья Эдуардовна,**

**обучающаяся 44.04.01 «Педагогическое образование»,**

**«Менеджмент в образовании»,**

**Гуманитарно-педагогическая академия (филиал)**

**ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» в г. Ялте**

Процесс управления всегда имеет место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов.

Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве какового может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.

Поскольку образовательное учреждение - социальная организация и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации.

Многие ученые определяют понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

Как отмечает Пидкасистый П.И., управление - процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов [13, с.517].

Управление как “влияние” или “воздействие” определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н. [25]., Бандурка А.М. [2].

«Под управлением вообще, - пишет В.А. Сластенин, - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации». А управление образовательной организацией, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата» [12].

Розанов В.А. отмечает, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей [17, с.35].

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении образовательным учреждением приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», следует определять понятие «управление образовательным учреждением» через понятие взаимодействия. Итак, под управлением образовательным учреждением мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители-исполнители». Так, теория управления образовательной организацией, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией образовательного менеджмента [7].

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию управления образовательной организацией.

Говоря об управлении образовательным учреждением следует иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Основные управленческие функции - это относительно обособленные направления управленческой деятельности [14, с.17].

Функциональные звенья управления рассматриваются как особые, относительно самостоятельные виды деятельности, последовательно взаимосвязанные друг с другом этапы, полный состав которых образует единый управленческий цикл. Завершение одного цикла является началом нового. Таким образом, обеспечивается движение к более высоким качественным состояниям управляемой системы.

Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планирование, организацию, руководство и контроль [18, с.5]. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование [12].

А.М. Моисеев, кандидат педагогических наук, профессор Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, выделяет три большие группы функций управления образовательным учреждением [11].:

1. Функции управления поддержания стабильного функционирования образовательным учреждением;

2. Функции управления развитием школы и инновационными процессами;

3. Функции управления функционированием и саморазвитием управления образовательной организацией включают в себя действия по отношению к самой системе управления .

Обобщая взгляды этих ученых, раскроем следующие функции управления образовательным учреждением: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование.

Анализ - относительно обособленный этап (стадия) познавательной управленческой деятельности, суть которого - творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о социально-экономических условиях, реализации правовой образовательной политики, удовлетворения общественных потребностей, опыта сложившейся практики управления на всех уровнях. [5].

На основе анализа индивидуальных, групповых и общественных образовательных запросов населения выделяются важнейшие социальные потребности: социально-экономические, экологические, валеологические, культурные, научные, территориальные, педагогические, бытовые и др., детерминирующие цели и содержание образования, определяется рынок заказчиков и потребителей. К последним относятся органы государственной власти и управления, предприятия и учреждения, общественные организации, активные группы населения, семья, отдельные лица.

Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории управления образовательным учреждением Ю.А. Конаржевским [7]. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности руководителя приводит на этапе выработке цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а порой к необоснованности принимаемых решений. Незнание истинного положения дел в педагогическом или ученическом коллективе создает трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки педагогического процесса. Основное назначение педагогического анализа как функции управления, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы [7]. Эта функция - одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В теории и практике управления Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой определены основные виды педагогического анализа в зависимости от его содержания: параметрический, тематический, итоговый.

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении , полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла.

Содержательную основу итогового анализа работы за учебный год составляют следующие направления: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Целеполагание и планирование как функция управления. Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования управленческой работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы.

Сластенин В.А. отмечает, что «цель управленческой деятельности - это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или как говорят «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей». [12].

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность, - как пишет Лазарев В.С., - значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения». [18]

В практике работы образовательных учреждений разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленностть, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы образовательного учреждения за последние годы.

Годовой план охватывает весь учебный год.

Текущий план , он является конкретизацией годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы педагогов.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности образовательного учреждения. Основным недостатком планирования до сего времени остается отсутствие в планах многих образовательных учреждений реально достижимых в планируемый период и научно обоснованных целей и конкретных задач, отсутствие ориентации управленческой деятельности на конечные результаты.

Функция организации в управлении образовательным учреждением.

Организация - это этап управления, направленный на обеспечение выбора лучших путей выполнения плановых и творческих заданий, определение совокупности действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого: инструктаж, координация, объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Главным для организационной деятельности является вопрос о том, как реально, с помощью каких действий воплощаются в жизнь цели организации. Именно поэтому организационная деятельность рассматривается как деятельность исполнительская, как реализационная стадия управления. [5].

По своей природе организаторская деятельность человека - деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

Более полно содержание организационной деятельности может быть раскрыто через ее характеристику по отношению ко всем другим функциям управления, каждая из которых предполагает известную упорядоченность и организацию.

На этапе реализации целей системы наиболее важным и исходным моментом организации является четкое определение и распределение функциональных обязанностей всех лиц и подразделений, образующих систему. В свою очередь распределение функциональных обязанностей предполагает учет уровня подготовленности каждого члена организации, оценку индивидуально-психологических особенностей с точки зрения их соответствия предполагаемым функциональным обязанностям. Вопросы подготовки, подбора, отбора, расстановки кадров являются сердцевиной организационного этапа управления в любой социальной системе.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий называют руководством.

При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи:

1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;

2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;

3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;

4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Контроль - один из этапов управления, состоящий в выявлении отклонений величины фактических параметров управляемой системы от нормативов, служащих критериями оценки (цели, законодательные нормы), в измерении, оценке результатов выполнения программы. Из-за различных ограничений, всегда существующих во внешней среде или в самой системе, поставленные цели достигаются редко [5].

Особенность контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции - направленности на личность педагога. Если педагог молодой, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это педагог со стажем - на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета .

Существующая практика контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди руководителей и его заместителей, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки. В-третьих, односторонность контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

В процессе контроля используются такие методы, как изучение документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные методы контроля.

С контрольной функцией управления тесно связан этап регулирования или коррекции, т.е. процесс предупреждения и устранения возможных или фактических отклонений от заданных целей. Причинами отклонений в конечных результатах могут быть некорректно составленные планы и ошибки в них, отсутствие полной и своевременной информации, слабость прогнозов, ошибки в принятых решениях, плохое исполнение, недостатки в контроле и оценке результатов. На данном этапе в свернутом виде представлены все функции управления. Регулирование и коррекцию можно рассматривать как оперативное управление текущими состояниями (отклонениями). В тех случаях, когда принятые меры не дают результатов, возникает необходимость пересмотра целей. А это означает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии [5].

Деятельность руководителя, направленная на реализацию управленческих функций базируется на принципах управления. Принцип управления - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей [13, с.517].

Управление образовательным учреждением является одним из видов социального управления. Вполне закономерно, что кроме принципов, присущих только управлению школой, в нем широко применяются принципы, общие для государственного управления и процесса любого труда (принципами НОТ), принципы социального управления.

Принципы НОТ. Любой труд (производительный, педагогический, управленческий и др.), независимо от его сферы, формы и содержания, подчиняется определенным закономерностям, базируется на ряде общих положений. Такими основными принципами трудовой деятельности являются: научность, планомерность, оптимальность, материальное и моральное стимулирование, перспективность, системность, комплексность и т.п. [5].

Примером принципов социального управления могут служить принципы, разработанные А. Файолем [24]. Ведущими среди них являются:

принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении;

принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении;

принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении.

Специфические принципы управления образовательной системой.

Принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов исходит из этих особенностей образовательной организации как социально-педагогической системы и предполагает с одной стороны, учет особенностей формирования и развития детского коллектива, у членов которого еще нет достаточного социального опыта, предусматривает развитие детской самостоятельности, инициативы, требует оберегания чувства самосознания детей. С другой стороны, соблюдение этого принципа предполагает учет специфики взрослого коллектива. При этом предусматривается возможность опоры на жизненный опыт, общественную деятельность, политическую зрелость, ответственность педагогов, чувство учительской гордости, предполагает поддержание авторитета учителя в глазах детей и их родителей.

Педагогическая направленность управленческой деятельности в образовательной организации. Управление означает осуществление разнообразной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, правовой, педагогической. Эта деятельность направлена на решение различных по характеру задач, например, укрепление материально-технической базы , строительство и ремонт учебных зданий, снабжение оборудованием, благоустройство территории, приобретение мебели, учебно-наглядных пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, регулирование режима работы , контроль за деятельностью педагогов и учащихся, организация массовых мероприятий с учащимися, обеспечение сплоченности, творческого отношения к делу и др. Однако эффективность этой деятельности достигается, когда она всецело подчинена педагогическим задачам.

Принцип нормативности. Управление должно осуществляться на основе определенной общепринятой нормативной базы, в соответствии с имеющимися рекомендациями, регламентирующими различные стороны учебно-воспитательной работы, положениями, уставом, инструкциями, методическими указаниями, циркулярными письмами министерства образования.

Принцип объективности предполагает строгое следование требованиям объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, является основным условием деятельности образовательной организации.

Единство педагогических позиций складывается из формирования единого взгляда на задачи урока, значение внеурочной работы, оценку конечных результатов работы, ведет к обеспечению единых требований к учащимся, единого стиля отношений между учащимися и учителями и др.

Принцип сочетания государственных и общественных начал. Нельзя допускать отчужденности от общества, изолированности от процессов, происходящих в общественной жизни, а также узости и корпоративности профессиональных интересов педагогов. Перед школой всегда стояла задача объединения усилий государства и общества для решения проблем развития, органического слияния общественного и государственного начал в ее управлении. [37, с.5].

В управлении можно использовать любую систему принципов. Ведь, как пишет А. Файоль, «беда не в недостатке принципов. Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта решимости и чувства меры». [24]

Между принципами и методами управления педагогическим коллективом существует тесная взаимосвязь. Методы, по определению Пидкасистого П.И., это пути, способы реализации принципов управления, достижения намеченных целей. [13, с.518]. К наиболее известным методам управления коллективом относятся методы принятия управленческих решений (метод “мозгового штурма», дискуссия, “деловая игра», регламентный метод и др.) и методы их выполнения (методы коллективной и индивидуальной мотивации, административные методы и др.)

Таким образом, процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом.

Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя.

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения.

Организационной структурой принято называть способ разделения общей цели на подцели и распределение последних между подсистемами или элементами. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

С точки зрения управления образовательное учреждение, как и любая социальная система, могут быть структурированы на субъект и объект управления. К субъекту управления относятся все те лица и социальные группы, которые организуют процесс управления. Те лица и группы, которым адресуются управляющие воздействия, выступают в качестве объектов управления. Поскольку в социальных системах управление связано с людьми, оно принимает форму руководства. Субъектов управления принято называть руководителями и руководящими органами, а объектов управления - исполнителями (подчиненными), или исполнительными органами.

Педагогическая система есть «множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых людей» (Н.В. Кузьмина).

Внутренняя организационная структура системы определяется не только ее целевым назначением, но и способами сечения системы, т.е. критериями, которые принимаются в качестве ведущих структурообразующих факторов. Например, при целевом разбиении организации ее многоypoвневая структура будет соответствовать иерархии или «дереву целей».

При многоуровневой иерархической структуре управления одни и те же лица или органы могут выступать одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему лицу или органу и в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящим лицам.

Структура такой системы, как образовательная организация - многообразна, полиструктурна, в ней функционирует огромное количество структур различного рода, которые можно сгруппировать в четыре основные группы.

1) Структура материально-учебной базы , т.е. способ связи таких элементов, как школьные здания, мебель, технический инвентарь, учебно-наглядные пособия, технические средства обучения и т.д.

2) Структура коллектива, включающая:

структуру педагогического коллектива, в которой выделяются методические комиссии по предметам, предметные кафедры, воспитатели, различные неформальные группы и т.д.;

структуру ученического коллектива, состоящую из коллективов классов начального, среднего и старшего звеньев, различных ученических объединений в соответствии с интересами учащихся;

структуру вспомогательного персонала ;

структуру управленческого аппарата (организационная структура управления).

3) Процессуальные структуры - наиболее подвижные, динамичные, проявляющиеся в деятельности людей. Процессуальных структур огромное количество, начиная от структуры каждого урока до инновационного процесса. Системообразующим, объединяющим, подчиняющим все остальные, является учебно-воспитательный процесс.

4) Последний блок структуре - наиболее сложный и менее изученный - её духовная структура. Это её философия, миссия, политика и стратегия, организационная культура.

Организационная культура - это система представлений, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами, задающих ориентиры их поведения и действий, а также знаково-символическая система (мифология, обряды и ритуалы, герои организации, организационные табу, язык общения и лозунги) [5].

При рассмотрении управляющей системы обычно выделяют состав её субъектов, набор управленческих функций, организационную структуру управления (их иерархическое строение, управленческие связи и отношения, подчиненность и соподчиненность по уровням, звеньям и блокам).

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, называемой органиграммой, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется (отношения субординации), кто с кем взаимодействует на равных (отношения координации).

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Рассмотрим основные из них.

Линейная - представляет последовательность (иерархию) индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации;

Функциональная, где субъекты выстраиваются в соответствии со своими функциональными обязанностями, где указываются связи координации;

Линейно-функциональная оргструктура, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией, т.е. развиты и по вертикали и по горизонтали;

для организаций, перешедших в режим развития, наряду с линейно-функциональной действует ещё и матричная структура, в которой представлены различные смешанные субъекты управления (творческие группы, оргкомитеты, исследовательские коллективы и др.), которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи, проблемы.

Наиболее часто встречающаяся в практике организационная структура образовательного учреждения - линейно-функциональная структура (Приложение 1).

Говоря об организационных структурах управления образовательным учреждением нельзя не сказать об уровнях управляющей системы. Структура управляющей системы большинства образовательных учреждений представлена 4-мя уровнями управления (вертикальная структура):

Первый уровень - руководитель, общественные объединения. Этот уровень определяет стратегические направления развития школы.

Второй уровень - заместители руководителя. Эти субъекты осуществляют тактическое управление образовательным учреждением.

Третий уровень -педагоги, выполняющие оперативные управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень - соуправление. Выделение данного уровня подчеркивает субъект - субъективный характер отношений между педагогами и учениками.

Каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню (Приложение 2). На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, советов и т.п.

Пятый и шестой уровни в структуре управления могут появиться, если объединяются несколько образовательных учреждений (уровень генерального директора), а также когда какой-то орган (например, совет учредителей, попечительский совет, и др.). Субъекты данного уровня наделены правом назначать и снимать директора, распределять финансы, менять предназначение и структуру школы.

**Литература**

1. Бабетов А., Калужская М. Коммуникативная среда школы: опыт организации: Сборник методических материалов к образовательной программе повышения квалификации «Управление школой на основе коммуникативных технологий». - Екатеринбург: КОРИФЕЙ, 2003.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, 1998.
3. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения // Личность и общение: Избр. труды. - М., 1983.
4. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1993.
5. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012.
6. Евдокимова М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. Великий Новгород, 2003.
7. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - М., 1983.
8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.
9. Кульневич В.Н. Критерии оценки управления качеством процесса образования. Управление качеством образования в муниципальном образовательном пространстве. Доклад на областной августовской конференции. - Ростов н/Д, 2001.
10. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992.
11. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. - М., 1975.
12. Моисеев А.М. Функции управления школой. direktor/products/praktika/articles/2004-5/moiseev. doc.
13. Педагогика / В.А. Сластенин, И. Ф, Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. - М.: Школа-пресс, 2000.
14. Педагогика / Под ред. П.И. Пидкасистого. - М., 1998.
15. Пикельная В.С. Теоретические основы управления. - М., 1990.
16. Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы. - 1997. - №6.
17. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. - Воронеж, 1995.
18. Розанова В. А, Психология управления. - М., 2000.
19. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы/ Под. ред. Лазарева В.С. - М., 1995.
20. Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. - Л., 1986.
21. Секреты умелого руководителя /Составитель И.В. Липсиц. - М., 1991.
22. Тейлор Ф.У. Менеджмент /Пер. с англ. М.: Конролинг, 1992.
23. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. - М., 1996.
24. Управление персоналом организации / Под. ред. А.Я. Кибанова. М., 1997.
25. Файоль А. Общее и промышленное управление/Пер. с франц. - М.: ЦИТ, 1923.
26. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии. М.,: Высшая школа, 1999.