

## Лекция 13. Образовательная организация как объект управления

- Методы контроля учебно-воспитательной, финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений и исполнения решений.
- Основные стратегии развития образовательных учреждений.
- Организационные структуры управления развитием образовательных учреждений.

Контроль за учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении осуществляется в целях его всестороннего совершенствования путем предупреждения, выявления и устранения недостатков, обобщения и распространения передового опыта, поиска резервов для улучшения качества подготовки обучаемых.

Внутришкольный контроль включает систему планомерной целенаправленной и объективной проверки, учёта и анализа качества учебно-воспитательного процесса.

Контроль организуется и проводится по следующим этапам: перед началом учебного года, в ходе учебно-воспитательного процесса, итоговый контроль качества подготовки обучаемых.

Контроль должен быть как плановым, так и внезапным. Он должен строиться на регулярной основе.

Контроль может быть:

комплексным, т.е. всесторонне и глубоко охватывающим организацию обучения в учебном взводе (группе);

тематическим, включающим углубленное изучение какого-либо определенного вопроса;

персональным, включающим проверку работы преподавателя, мастера производственного обучения, их профессиональную подготовленность.

По итогам контроля вырабатываются решения и рекомендации по обобщению положительного опыта, устранению недостатков, совершенствованию учебно-воспитательного процесса, повышению педагогического мастерства обучающего состава, изысканию более рациональных способов использования учебно-материальной базы.

Контроль хода учебно-воспитательного процесса проводится руководителем образовательного учреждения, его заместителями, преподавателями и старшими мастерами производственного обучения. Для проверки состояния учебно-материальной базы и качества проведения занятий привлекаются председатели предметных комиссий, наиболее квалифицированные преподаватели и мастера производственного обучения.

В ходе контроля перед началом учебного года проверяется готовность планирующих документов, объектов учебно-материальной базы и обучающего состава к началу учебного года. Проверка осуществляется комиссией под руководством руководителя образовательного учреждения или его заместителя.

Особое внимание при этом обращается на:

разработанность планирующих документов, их согласованность между собой, обеспеченность спланированных учебных занятий;

готовность объектов учебно-материальной базы и обеспечение ее необходимой пропускной способности;

наличие и качество методических разработок по всем занятиям, учебников и учебных пособий в необходимом количестве по всем предметам обучения.

Состояние готовности учебно-материальной базы к учебному году оформляется актом, второй экземпляр которого направляется в региональное отделение.

Особую значимость в системе контроля имеет контроль учебных занятий.

Руководитель образовательного учреждения обязан осуществлять проверку не менее двух занятий в месяц (его заместители и старшие мастера – не менее одного занятия в неделю), а также постоянно проверять готовность преподавателей и мастеров производственного обучения (обучения вожждению) к проведению занятий.

В учебной организации контролируется:

посещаемость занятий;

качество проведения занятий учителями;

качество усвоение программного материала по изучаемым предметам;

приобретение умений и практических навыков;

выполнение учебных планов и программ;

последовательность изучения и полнота выполнения учебной программы;

ведение учебной (учётной) документации преподавателями и мастерами производственного обучения;

организация и эффективность самостоятельной работы обучаемых (проведение консультаций);

соответствие технического оснащения кабинетов, лабораторий и учебно-материальной базы учебным программам;

использование в учебном процессе технических средств обучения;

выполнение правил техники безопасности, производственной санитарии и охраны труда.

Проверки учебных занятий должны планироваться и проводиться с учётом охвата в течение учебного года всех преподавателей и мастеров производственного обучения. Вновь принятый на работу педагогический состав обязательно проверяется в период испытательного срока.

При контроле любого вида учебного занятия проверяются:

тема занятия (соответствие ее названия и учебных вопросов расписанию занятий);

подготовленность преподавателя (мастера) к проведению данного занятия;

обеспеченность занятия учебной литературой, учебно-наглядными пособиями и правильность их использования;

соответствие преподаваемого материала требованиям программ;

методика проведения занятия;

знания и уровень практической подготовленности обучающихся.

Управление реализацией стратегии является важнейшим условием эффективности внедрения стратегического плана и включает в себя: задачи и этапы реализации, управление изменениями в организации, проведение стратегических изменений.

Реализация стратегии - это ориентированная на конкретные действия работа администрации, которая проверяет способности высшего руководства проводить организационные изменения, мотивировать людей и достигать поставленных стратегических целей.

Стратегический менеджмент выделяют следующие задачи по реализации стратегии:

- создание структуры, способной успешно выполнять стратегию;
- пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- установление составляющих стратегию процедур управления для обеспечения постоянного развития и совершенствования;
- увязывание системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствование в процессе реализации.

Концентрированное представление о реализации стратегического плана может быть представлено в виде этапов и результатов.

**Этапы реализации стратегии развития образовательного учреждения**

Этапы реализации стратегии	Результаты
<p>1. Концентрация ресурсов в стратегически важных направлениях</p>	<p>1. Анализ финансов и выделение ресурсов на реализацию стратегии.</p> <p>2. Выбор ЦКП и их финансирование в запланированном объеме.</p> <p>3. регулирование экономики организации на основе рычагов и стимулов.</p> <p>4. стабильный экономический рост и выбранных сегментах рынка.</p> <p>5. мотивация персонала образовательного учреждения.</p> <p>6. Увязывание системы стимулирования с достижением стратегических целей.</p> <p>Анализ реализации стратегического плана.</p>
<p>2. Создание жизнеспособной системы управления образовательными учреждениями.</p>	<p>1. Формирование стратегического видения высшего руководства.</p> <p>2. Реализация новой структуры управления организацией.</p> <p>3. Разработка и реализация новых регламентов управления</p> <p>4. Реализация главных достоинств на основе конкурентных преимуществ организации</p> <p>5. Отбор лидеров и формирование эффективной команды на ключевых позициях</p> <p>6. Формирование корпоративной культуры управления.</p> <p>7. Адаптация системы управления к изменениям внешней и внутренней среды.</p>

<p>3. Достижение стратегических ориентиров на основе поставленных целей и критериев управления</p>	<p>1. Учебный центр.  2. Методический центр.  3. Научный центр.  4. Культурный центр.  5. Деловой центр.  6. Центр инноваций и технологий.  7. Маркетинговый центр.</p>
--	---

Управление изменениями в образовательном учреждении является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, услуг.

В соответствии с этим факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в образовательном учреждении:

1. Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, когда учебное заведение значительно изменяет номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки представления услуг (например, увеличение доли дистанционного обучения). Соответствующие изменения происходят в технологии учебного процесса, составе учебно-методического обеспечения.

2. Радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другим учебным заведением. Объединение разных коллективов, появление новых структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

3. Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда образовательное

учреждение выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности учебного заведения и элементы его структуры. Поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с услугами, рынками сбыта, элементами структуры организации в целом.

Реализация стратегии затрагивает следующие важные элементы:

1. Философия образовательного учреждения, объясняющая причину его существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками.
2. Ценность и мораль, которыми, руководствуются администрация образовательного учреждения и большинство сотрудников при принятии управленческих решений
3. Нормы и правила поведения, которых придерживается образовательное учреждение во взаимоотношениях с окружением и сотрудниками. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально - психологический климат.
4. Ожидание предстоящих изменений, результатов деятельности образовательного учреждения в целом. Ожидание затрагивает интересы как отдельных сотрудников, так и различных групп.

Внедрение стратегического планирования, реализация выбранной стратегии связаны с необходимостью осуществления в учебном значительных изменений в его структуре и культуре. Как показывает опыт, результаты многочисленных исследований в области психологии управления и организационного поведения людей в разных ситуациях, изменения встречают сопротивление, если они меняют привычный ход событий.

Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы

и неустойчивость процесса стратегических изменений в образовательном учреждении.

Соппротивление может носить индивидуальный характер. Соппротивление отдельного лица возникает, если человек чувствует себя в опасном положении. Это происходит, когда отдельный работник не уверен в положительных результатах и последствиях изменений; опасается, что не справится с новой работой и окажется лишним; не способен или не хочет переквалифицироваться или привыкнуть к новой организационной культуре.

Групповое соппротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больших усилий для его преодоления. Это объясняется тем, что группы преподавателей, имеющих общие обязанности, задачи и интересы, вырабатывают одинаковые взгляды, нормы поведения, защищающие их положение в учебном заведении и определяющие характер их поведения в целом.

Для того чтобы успешно провести стратегические изменения в учебном заведении, необходимо преодолеть оказываемое им соппротивление, превратить противников преобразований в сторонников.

Преодоление соппротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения сотрудников. Меры по преодолению соппротивления должны быть включены в программу осуществления изменений. Успех преодоления соппротивления зависит от того, как руководители образовательных учреждений будут осуществлять процесс изменений и демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости перемен.

Редко стратегии учебного заведения оказывается столь продуманной и долговечной, что ей удастся выдержать испытание временем. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом, и руководители должны регулярно пересматривать стратегию, улучшая ее, когда это необходимо.

Таким образом, выбор стратегии определяется положением, потенциалом и традициями деятельности учреждения на рынке, спецификой продукции, конъюнктурой рынка. Многие, конечно, зависят от структуры и методов управления учреждением, от личности руководителя и лиц, причастных к управлению.

#### Структура управления образовательным учреждением, его органов самоуправления

Согласования между образовательной моделью в школе и структурой ее управления - условие гармоничного развития организационных и образовательных процессов. В основу проектирования модели управления школы положены Закон РФ "Об образовании", Устав школы, нормативно-правовые документы Министерства образования и науки, педагогического совета и органов общественного самоуправления школы. Реальная возможность придать педагогическому процессу целостность и оптимальность связана не только с ее совершенствованием, но и с применением принципиально новой - модульной системы, которая строится в соответствии с прогнозируемыми целями. Эта система предусматривает вариативность и оптимальную технологичность содержания, средств, форм и методов обучения, где в управлении активно задействованы не только директор, его заместители и учителя школы, но и сами обучающиеся.

Децентрализация системы управления школой способствует гармонизации содержательной и управленческой деятельности, причем для каждого отдельного структурного подразделения предусматриваются конкретные цели, оценивается сложность и неоднородность объекта управления. В системе управления школы функционируют не отдельные модули, работающие по известным образовательным моделям, а их оптимальная комбинация. Их деятельность определена следующими стратегическими требованиями:

- полный охват направлений работы;

- координация и взаимосвязь деятельности различных подразделений;

- адаптивность управленческой модели к изменяющимся социально-экономическим условиям, открытость, позволяющая субъектам управления своевременно вводить в имеющуюся систему новые структуры, отказываться от устаревших;

- использование в управлении школой современных информационных технологий;

- оптимальное для данной модели привлечение квалифицированных специалистов, в том числе из числа общественности к принятию управленческих решений.

Исходя из целей, принципов построения и стратегии развития построена структура управления, в которой выделяется 4 уровня управления:

Первый уровень - директор - главное административное лицо, воплощающее единоначалие и несущее персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении всеми субъектами управления. На этом же уровне модели находятся высшие органы коллегиального и общественного управления, имеющие тот или иной правовой статус: Совет школы, педагогический совет, органы самоуправления обучающихся. Субъекты управления этого уровня обеспечивает единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития образовательного учреждения, всех его подразделений.

Второй уровень - заместители директора образовательного учреждения, органы, входящие в сферу влияния каждого из членов администрации.

Каждый член администрации интегрирует определенное направление или подразделение учебно-воспитательной системы согласно своему административному статусу или общественной роли:

- учебно-воспитательная работа;
- внеурочная-внеклассная работа;
- научно-методическая работа;

- хозяйственная деятельность.

Этот уровень выступает звеном опосредованного руководства директора образовательной системой.

Его главная функция согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, то есть добиваться тактического воплощения стратегических задач и прогнозов.

Третий уровень - методические объединения. К управленцам этого уровня относятся руководители методических объединений. Взаимодействие субъектов управления этого уровня осуществляется через специализацию функций при их одновременной интеграции. Руководство на этом уровне основано преимущественно на личных контактах, осуществляется с учетом индивидуальных особенностей и не формализовано.

Четвертый уровень - учащиеся, родители и учителя. Развитие самоуправления на этом уровне обеспечивает реализацию принципа демократизации. Участие детей в управляющей системе формирует их организаторские способности и деловые качества.

В структурных связях принципиальным является единство управления - соуправления - самоуправления. Вертикальные связи в уровнях управления отражают формулу "власть - подчинение".

В школе разработаны функциональные обязанности для управленцев каждого уровня управления, что обеспечивает четкость и слаженность в управлении развитием образовательного учреждения, избавляет от перекладывания ответственности с одного должностного лица на другого.

Такая работа по организации грамотного управления направлена на повышение культуры управленческой деятельности. Конечный результат любых управленческих действий должен ориентироваться на качественную подготовку выпускника школы во всем многообразии этого понятия, имея в виду совокупность собственно-образовательных приобретений, нравственных, духовных, а также развития его индивидуальных и творческих

способностей. Результаты решения этой задачи с учетом того, что она не должна быть неизменной во времени и в обществе - основной критерий оценки эффективности системы управления.

Другие критерии оценки эффективности управленческой модели предполагают учет:

1. динамики квалификационного уровня педагогов;
2. эффективности внедрения методов дифференциации и индивидуализации в педагогический процесс, его гуманизация и гуманитаризация;
3. информационного обеспечения, компьютеризации образовательного учреждения;
4. уровня развития органов самоуправления и самоуправления;
5. уровня согласованности действий между структурными подразделениями школы для достижения конечной цели - подготовки выпускника к деятельности в реальных условиях жизни нашего общества.

Промежуточная оценка эффективности спроектированной структуры управления основывается на результаты промежуточной аттестации обучающихся, изучение воспитанности, а также по результатам, достигнутым учащимися на олимпиадах, конференциях, конкурсах, соревнованиях, фестивалях и т.п.

В основе принятия управленческих решений лежат результаты ВШК, в системе которого выделяются два направления:

Учебно-воспитательный процесс:

- контроль за выполнением программы всеобуча;
- контроль за состоянием преподавания учебных дисциплин, выполнением учебных программ и достижения государственного стандарта образования;
- контроль за реализацией права учащихся на получение образования;

- контроль за состоянием трудового воспитания и профориентации учащихся;
- контроль качества знаний, умений и навыков учащихся;
- контроль за внеклассной работой по предметам;
- контроль за обеспечением условий сохранения и развития здоровья учащихся в образовательном процессе.

#### Педагогические кадры:

- контроль за выполнением решений и нормативных документов вышестоящих органов;
- контроль за работой методических объединений;
- контроль за выполнением решений педагогических и методических объединений;
- контроль за самообразованием учителей;
- контроль за состоянием методической работы;
- контроль за повышением квалификации учителей.

Управление педагогической системой, как и управление любой социальной системой есть прежде всего, процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения.

Школа уже несколько лет работает в режиме развития, поэтому организационная структура управления школой строится по линейно-функциональному типу с элементами матричной. При линейно-функциональной структуре управления связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией. Наличие элементов матричной структуры отражает субъекты управления, которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи и распускаются после ее решения. Элементы матричной структуры вводятся в сложившуюся линейно-функциональную структуру на какой-то срок и, как правило, не изменяют число уровней в вертикальной иерархии. Исходя из анализа схемы управления школой, можно выделить три уровня

внутришкольного управления: администрация, учителя, обучающиеся. На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, секций, клубов и т.п., которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой.

Уровень администрации - уровень директора и его заместителей.

Здесь происходят самые существенные изменения организационной структуры в школе. Наряду с традиционными субъектами: общешкольная конференция, совет школы, педагогический совет, совет родителей, совет учеников, формируется новый общественный полюс управления в лице совета школы. В структуре администрации школы появляются новые фигуры - психолог, социальный работник и др. с непривычными для прежней школы функциями (диагностика обученности, обучаемости, учебных возможностей школьников и обучающихся возможностей учителей, выбор оптимальной для конкретного ученика программы и технологии обучения, учителя, той или иной системы организации учебно-воспитательного процесса, условий обучения и многое другое).

Уровень учителей - уровень учителей-предметников, классных руководителей, воспитателей и т.п. На рассматриваемом уровне предполагается создание новых организационных структур: временных творческих лабораторий и научно-исследовательских групп и коллективов, методических советов, проблемных семинаров и др.

Уровень обучающихся. Здесь обучающиеся создают свои структуры: органы управления, советы, комитеты, комиссии, секции, клубы и объединения.

Могут создаваться структуры, куда входят педагоги и обучающиеся.

Теоретическое и аналитико-коррекционное обеспечение развития школы составляет функцию педагогического совета школы, методическое и информационное обеспечение осуществляет методический совет школы, методические объединения учителей-предметников. Функция

организационного материального обеспечения возлагается на школьный совет, в обязанности которого входит мобилизация всех участников педагогического процесса (учителей, учащихся, родителей) на реализацию образовательной программы и развитие школы.

Особое место в организационно-педагогической деятельности директора занимают так называемые совещания при директоре, которые могут иметь форму планерки, оперативного совещания, административного совета или расширенного совещания с приглашением руководителей общественных организаций и отдельных членов школьного коллектива.

Совещания при директоре позволяют осуществлять систематический сбор оперативной и тематической информации о состоянии учебно-воспитательного процесса в школе и его результатах, об уровне и качестве управления им и на основе ее оперативного анализа вырабатывать и своевременно принимать меры по повышению результативности работы педколлектива и управленческого аппарата.

Управление образовательным процессом осуществляется через систему внутришкольного контроля, систему мониторинга за качеством преподавания и уровнем обученности обучающихся, состоянием их здоровья, уровнем воспитанности и развитием познавательной деятельности обучающихся. Полученные результаты мониторингов и контроля позволяют принять правильное управленческое решение по регулированию и коррекции образовательного процесса. Контроль осуществляется на диагностической основе с использованием технологических карт, схем анализа уроков и результатов деятельности учащихся, информационных технологий, анкетирования и обобщения полученных результатов. Функцию контроля выполняет либо учитель, либо председатель мо, либо администрация, либо сам ученик. Рефлексивный подход в управлении образовательным процессом позволяет повысить его качество и результативность.

Воспитательные задачи учителя, обеспечивающие эффективное управление образовательным процессом, является знание ученика, его способностей, интересов, психологических и физиологических особенностей.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.98г. № 145-ФЗ // Информационно – правовая база данных «Консультант - плюс».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1. – М., 1998.
3. Приказ Минфина России от 30.12.99г. № 107н «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях» // Информационно – правовая база данных «Консультант - плюс».
4. Федеральный закон “Об образовании” (в ред. Федерального закона от 3.01.96 № 12-ФЗ)
5. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2004 год» от 10.12.2003 г.
6. Федеральный закон « О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 года N 7-ФЗ
7. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное Приказом Минфина России от 29.06.98 г № 34н п. 79.
8. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия : Учебно – экономической пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2006. – 256 с.
9. Акперов И., Головач С., Аполлонова – Коноплева И. Казначейская система исполнения бюджета Российской Федерации. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 352 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: Учеб. пособие / Д.А.Панков, Е.А.Головкова, Л.В.Пашковская и др.; По общ.ред.Д.А.панкова, Е.А.Головковой. – 2-е изд., испр. – М.:Новое знание, 2007. – 409 с.

11. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2009. – 208 с.
12. Быкадоров В. Л., Алексеев П. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практик. пособие. М.: ПРИОР, 2008. - 96 с.
13. Бочкарев В.И. Концептуальные основы государственного общественного управления общим образованием в России // Менеджмент в образовании. – 2006. – С.9-21.
14. Вахрин П.И., Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2007. – 320 с.
15. Волкова М. М., Звездова А. Б. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг // Маркетинг. 2005. № 2. С. 122–143.
16. Воронин А.А. О механизме финансирования платного сектора образовательных услуг // Финансы. - 2006. - №12. - С.21-23.
17. Вифлиемский А.В. Организация деятельности образовательных учреждений в условиях казначейского исполнения бюджетов // Менеджмент в образовании. – 2006. - №3. – С.37-47.
18. Вифлиемский А.В., Чиркина О.В. Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях. – М. : Педагогический поиск, 2007. – 192 с.
19. Гневко В.А. Учебное заведение в условиях экономики переходного периода. Концепция развития образования. СПб : ИуиЭ, 2008. – 272 с.
20. Гневко В.А. Формирование образовательной среды учебными заведениями. СПб. : Бизнес – Центр, 2008. – 178 с.
21. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТРТУ, , 2006. - 112с.
22. Годин А.М., Подпорина И.В. Бюджет и бюджетная система Российской Федерации. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 276 с.
23. Данилов Е.Н., Абарникова В.Е., Шипков Л.К., Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях – М.: ФиС, 2009. – 336 с.

24. Егоршин А.П. Перспективы развития образования в России в XXI веке // Университетское управление. – 2008. - № 4 (14). – С.42-54.
25. Заболотный Е.Б., Майсаков Д.Л. Анализ результатов финансовой деятельности вуза как основа принятия управленческого решения // Университетское управление. – 2005. - № 3 (18). – С.44-52.
26. Кельчевская Н.Р., Прохорова Н.Б., Павлова М.Б., Проведение финансового анализа государственного образовательного учреждения – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2008. – 127 с.
27. Ключев А.К. Организация финансового менеджмента в вузе // Университетское управление. – 2007. - №4 (15). – С.12-20.
28. Ковалев В.В., Финансы предприятий – М.: ТК Велби, 2007. – 352 с.
29. Кузьмин Г. Особенности составления отчетности некоммерческими организациями. // Экономика и жизнь., Бухгалтерское приложение., 2006., февраль, № 6, с. 7-14.
30. Маркина Е.В. Финансы ВУЗ в условиях реформирования бюджетного сектора. // Финансы и кредит, 2009., июль, № 15 (153)
31. Молчанов И.П. Финансирование социальной сферы в условиях реформирования межбюджетных отношений.// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2008., январь, № 1 (49), с.4 -5.
32. Нестерова И. Бизнес-план учебного заведения - основа принятия стратегических и тактических решений // Маркетинг. - 2007. - №1. - С.102-104.
33. Панков Д.А., Головкова Е.А., Пашковская Л.В., Анализ хозяйственной деятельности бюджетной организации – М.: Новое знание, 2008. – 409 с.
34. Попова Р.Г., Самонова И.Н., Доброседова И.И., Финансы предприятий, — СПб: Питер, 2007. – 224 с.
35. Родионова В.М., Баятова И.М., Маркина Е.В. Бухгалтерский учет и контроль в бюджетных учреждениях. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2009. – 232 с.
36. Токарев И.Н. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях. – М. : ИД ФБК – ПРЕСС, 2006. – 503 с.

37. Федченко Е.А. Вопросы совершенствования методического обеспечения по ведению бухгалтерского учета платных дополнительных образовательных услуг// Советник бухгалтера в сфере образования и науки. - 2005. - № 4.

38. Фомина С. Годовой отчет бюджетного учреждения за 2008 год // Финансовая газета., 2008., январь., № 4, с.10-12., № 5, С9-10.

39. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. - СПб.: Олбис, 2010. -356 с.

40. Чернышев М.А. Основы менеджмента: современные технологии. Учебное пособие. - М.: Март, 2010 . - 398 с.

76. Положение об организационной структуре МП «Принт-Сервис» за 2013. - 86 с.