Федеральное агентство по образованию   
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный аэрокосмический университет  
имени академика С.П. Королева»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмента

Курсовая работа по курсу "Основы менеджмента"

на тему

"Сущность и особенности менеджмента  
в бюджетных организациях"

Выполнила:  
А.А. Коробецкая  
группа 731  
Научный руководитель:   
ст. преп. Ю.В. Матвеева

Самара 2008

Оглавление

[Введение 3](#_Toc198898415)

[1. Основные понятия, отличительные особенности и теоретические основы управления бюджетными организациями 4](#_Toc198898416)

[1.1 Понятие и основные характерные черты бюджетной организации 4](#_Toc198898417)

[1.2 Основные отличия бюджетных организаций от коммерческих и анализ основных подходов к менеджменту в них 5](#_Toc198898418)

[1.3 Материальные и денежные средства, целевые и нецелевые источники финансирования бюджетных организаций 10](#_Toc198898419)

[1.4 Основные принципы и методы оценки эффективности бюджетных организаций 12](#_Toc198898420)

[2. Характеристика деятельности, описание ресурсов и специфические особенности организационной структуры МОУ «Самарский лицей информационных технологий» 15](#_Toc198898421)

[2.1 Общее описание организации: цели, ценности, миссия, организационно-правовая форма, источники финансирования 15](#_Toc198898422)

[2.2 Описание основных и дополнительных образовательных услуг, предоставляемых МОУ СамЛИТ 17](#_Toc198898423)

[2.3 Организационная структура МОУ СамЛИТ и ее отличия от типовой структуры управления школой 19](#_Toc198898424)

[2.4 Принципы управления деятельностью лицея и организация школьного самоуправления 21](#_Toc198898425)

[3. Анализ организации управленческой деятельности в МОУ СамЛИТ по основным направлениям менеджмента с учетом его специфики для инновационного общеобразовательного учебного заведения 24](#_Toc198898426)

[3.1 Особенности менеджмента школы: предмет, задачи и основные функции внутришкольного управления 24](#_Toc198898427)

[3.2 Принципы планирования образовательного процесса, виды и содержание учебных планов лицея 25](#_Toc198898428)

[3.3 Содержание, особенности и проблемы мотивации участников учебного процесса 29](#_Toc198898429)

[3.4 Анализ различных видов контроля процессов функционирования лицея и рекомендации по его проведению 31](#_Toc198898430)

[Заключение 35](#_Toc198898431)

[Библиографический список 37](#_Toc198898432)

# Введение

Управление бюджетными организациями значительно отличается от менеджмента коммерческих структур, которые обычно рассматриваются в курсе менеджмента. Вместе с тем, в России существует значительное количество бюджетных организаций, многие из которых управляются и, как следствие, действуют неэффективно.

Государственным учреждениям грамотный менеджмент необходим в не меньшей степени, чем коммерческим. Отсутствие должного внимания к управлению организацией, ее ресурсами и деятельностью, достаточно быстро может привести к состоянию финансового кризиса, если средства, которые могли бы быть потрачены на удовлетворение общественных потребностей, расходуются впустую. Без грамотного управления и контроля бюджетные организации зачастую превращаются из общественных институтов в инструменты выкачивания денег из государства, обогащения отдельных лиц за счет общества.

Поэтому цель данной работы заключается в определении наиболее важных сторон и эффективных методик менеджмента в бюджетных организациях. Для этого необходимо решить несколько задач.

В первую очередь, необходимо выделить особенности, присущие большинству бюджетных организаций. Для этого нужно четко очертить понятие бюджетной организации, выявить отличия бюджетных организаций от коммерческих и негосударственных некоммерческих, определить среди отличий наиболее существенные для менеджмента. Решению этих задач посвящена первая часть работы.

В зависимости от вида деятельности бюджетные организации значительно отличаются друг от друга, так же как и менеджмент в них. В последние годы значительное развитие получило такое направление как менеджмент образования.

В работе менеджмент бюджетных организаций рассматривается на примере МОУ "Самарский лицей информационных технологий". Вторая часть работы содержит описание данной организации, ее цели, ценности, миссию. Дается описание предоставляемых образовательных услуг, подробная характеристика организационной структуры.

В большинстве случаев менеджмент образования рассматривает управление высшим учебным заведением, но в работе описывается школа, поэтому необходимо отдельно охарактеризовать менеджмент школы и определить его задачи. Затем нужно выделить наиболее важные для школьного управления функции менеджмента и рассмотреть их реализацию на примере Самарского лицея информационных технологий.

Лицей является инновационным учебным заведением с развитой информационной средой, активно привлекающим внебюджетные средства, и для него особенно важен качественный менеджмент, как в плане управления учебно-воспитательным процессом, так и при организации другой деятельности лицея.

# Основные понятия, отличительные особенности и теоретические основы управления бюджетными организациями

## Понятие и основные характерные черты бюджетной организации

Понятие бюджетной организации используется для обозначения всех структурных подразделений и юридических лиц, контролируемых органами власти и финансируемых за счет бюджетных средств. Оно не имеет строго юридического смысла и призвано отразить различные организационно-правовые формы, используемые в настоящее время органами власти.

Бюджетная организация – созданная органами государственной или местной власти организация для осуществления функций некоммерческого характера, финансируемая из федерального, регионального, местного бюджета или государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов; наделяется государственным или муниципальным имуществом на праве оперативного управления. [13, с. 34]

Исходя из этого определения, бюджетная организация определяется двумя основными чертами:

* бюджетная организация является некоммерческой;
* финансирование бюджетной организации ведется за счет государства.

Некоммерческий характер деятельности бюджетных организаций во многом определяет особенности менеджмента в них. Согласно ГК РФ, к коммерческому сектору относятся различного рода предприятия, основной целью которых является получение прибыли [5, с. 14]. Некоммерческая сфера, наоборот, объединяет организации, которые не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их работа направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей. Таким образом, главной целью некоммерческих организаций (НКО) и главным мотиватором деятельности их менеджеров является служение общественным целям. Оценка их деятельности исходит со стороны общественно-политических групп и государственных органов.

Миссия бюджетных организаций отражает важнейшие социальные задачи того или иного региона. Вместе с тем, формулировка миссии отнюдь не запрещает им заниматься прибыльными направлениями работы, но статус таких организаций требует использования полученной прибыли исключительно на цели развития основной некоммерческой деятельности предприятия.

Бюджетные организации финансируются учредившим их собственником (РФ, субъектом РФ либо органом местного самоуправления) из соответствующего бюджета [2, с. 15]. Прибыль, полученная организацией, используется на достижение целей, определенных собственником, установленных изначально учредительными документами, и, таким образом, это не может быть простым дележом между участниками хозяйственной деятельности.

К бюджетным организациям относятся учреждения образования, культуры, здравоохранения, организации государственного управления, военно-промышленного комплекса и армии. Они ведут самую разную деятельность: воспитывают и учат детей, лечат людей, создают кино, занимаются концертной деятельностью, обеспечивают сохранность архивных документов и многое другое.

Бюджетные организации классифицируются по виду оказываемых услуг.

Имеются существенные трудности для непосредственного переноса методов стратегического планирования и управления, систем принятия решений и механизмов контроля, полученных на основании исследования корпораций, на бюджетные организации. Эти трудности можно преодолеть, рассмотрев различия целей этих организаций, и оценки их эффективности.

## Основные отличия бюджетных организаций от коммерческих и анализ основных подходов к менеджменту в них

Деятельность любой организации определяется ее целями. Различия целей коммерческих и некоммерческих организаций являются существенными и во многом определяют принципиальное различие в подходах к стратегическому планированию и управлению фирмой и бюджетной организацией.

Если вполне оправданным и осуществимым практически требованием для корпоративных целей является их количественное выражение, то представить количественно цели НКО трудно, а часто и невозможно. Хотя было бы неверным утверждать, что цель максимизации прибыли является определяющей для всех коммерческих организаций и на всех этапах их развития, тем не менее, без получения прибыли фирма не может существовать более или менее длительное время. Эта прибыль фиксируется в планах, определяются методы контроля всех этапов ее получения. Исходя из ожидаемой прибыли, определяются и цели организации и пути их достижения. Следовательно, фирмы имеют преимущества в процессе определения целей: они могут быть ясно, конкретно определены и представлены в количественном выражении. Например, должен быть достигнут определенный уровень продаж, охвата рынка или производительности.

В случае любых НКО цели определяются нередко в общем виде, качественно. Отсюда при их формулировании часто используются глаголы «улучшить», «повысить», «преодолеть» и т.п. Зачастую они не являются операционализированными, т.е. не существует некоторой совокупности операций или действий, осуществление которой позволяет достичь целей.

Цели, как фирмы, так и бесприбыльной организации, могут конфликтовать, противоречить одна другой. В случае фирмы конфликт целей разрешается перераспределением ресурсов, которые, в конечном счете, определяются объемом прибыли. Зачастую фирме приходится отказываться от некоторых целей, вследствие недостатка ресурсов, откладывать их достижение до лучших времен. Таким образом, коммерческие организации обычно преодолевают проблему существования конфликтующих целей.

Но даже если цели НКО ясны, не конфликтуют между собой и являются неизменными, оценка производительности организации является крайне сложным делом. Эта сложность может существовать и в том случае, когда цели организации определены количественно, заданы временные рамки их достижения, однако не существует объективного способа определения производительности отдельных подразделений организации.

Один из способов решения проблемы состоит в том, чтобы измерить некоторые аспекты производительности в надежде, что «хорошая» производительность в соответствии с этим критерием будет отражать достижение неизмеримых «истинных» целей [9, с. 157]. Так, например, если цели школы состоят в том, чтобы давать детям образование и готовить их к жизни в обществе, т.е. являются целями, которые нельзя непосредственно измерить, могут быть использованы опосредованные методы измерения достижения целей для того, чтобы оценить производительность деятельности бюджетной организации в целом.

В случае со школой можно измерить экзаменационные оценки и использовать эти данные как критерий для сравнения одной школы с другой (однако такое измерение нельзя считать полностью объективным – состав учеников каждой школы, имеющиеся ресурсы, родительская поддержка и т.д. не одинаковы).

Среди теоретических концепций, посвященных особенностям экономики и менеджмента бюджетных и некоммерческих организаций, можно выделить *теории «производства общественных благ», «невыполненного контракта», «контроля стейкхолдеров»* [17, с. 32-39].

### Теория «производства общественных благ».

Согласно теории «производства общественных благ» американских ученых Д. Шифа и Б. Вайсброда, специфика экономики и менджмента некоммерческих организаций следует из самих причин появления некоммерческих организаций – они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ.

Общей отличительной особенностью общественных благ, по сравнению с частными благами, является наличие двух свойств – неконкурентности и неисключаемости, т.е. отсутствие соперничества в потреблении и невозможность воспрепятствовать к потреблению данного блага. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование общественными благами.

Производство общественных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении издержек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц. Некоммерческая сфера предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества; рост уровня производительности в отраслях экономики и т.д.

В условиях неопределенности коммерческое производство общественных благ затруднено и приводит к снижению или отсутствию предложения со стороны предпринимателей. Таким образом, отрицательные последствия информационной асимметрии препятствуют ведению предпринимательства в этой сфере.

*Социальный маркетинг.* Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброду, является использование социального маркетинга (вида маркетинга, направленного на формирование общественных ценностей). Применение социального маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

*Фандрейзинг (Fundraising).* Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга, направления менеджмента по привлечению и аккумулированию внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т.д.

*Добровольчество.* Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество, система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. В некоммерческих организациях труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т.д.

### Теория «невыполненного контракта».

И. Илман и Г. Хансманн разработали теорию «невыполненного контракта», согласно которой в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом».

Хансманн полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества.

В силу того, что имущество государственных учреждений является собственностью государства, все доходы от этой собственности рассматриваются как доходы государственного бюджета, и распределение учреждениями полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти.

В результате, бюджетные учреждения предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

*Первый*, для ведения предпринимательской деятельности при учреждении создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению.

*Второй*, учреждение предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

### Теория «контроля стейкхолдеров».

На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций, указывают А. Бен-Нер, Б. Гуи и Т. ван Хомиссен, И. Фама и М. Дженсен.

Данный контроль, по их мнению, содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

Менеджмент организаций культуры также опирается на контроль со стороны стейкхолдеров. В качестве стейкхолдеров могут выступать благотворители, фонды, профсоюзы и т.д. В большинстве случаев контрольные функции стейкхолдеров реализуются через попечительские советы в некоммерческих организациях культуры.

Среди функций попечительского совета в учреждении культуры наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные.

Управленческие функции включают определение стратегии развития организации культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства.

Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т.д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения культуры. Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности организации культуры либо в момент ее создания, либо в процессе ее работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства членов попечительского совета.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать поднятие своего престижа в обществе, завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам организаций культуры и др.

Большинство бюджетных учреждений испытывает финансовые и организационные проблемы, не имеет эффективной структуры управления и системы стимулирования персонала. Создание попечительского совета позволило бы им решить ряд актуальных проблем, в частности, привлечь дополнительные источники финансирования и др.

Рассмотрев теоретические концепции зарубежных ученых, можно выделить общие особенности деятельности и управления некоммерческих организаций. Это применение социального маркетинга, фандрейзинга, добровольчества и наличие контроля со стороны стейкхолдеров.

## Материальные и денежные средства, целевые и нецелевые источники финансирования бюджетных организаций

Для эффективного менеджмента бюджетных организаций важно определить возможные источники финансирования. При осуществлении своей деятельности бюджетные учреждения используют различные виды средств, как материальные, так и денежные, которыми их должен обеспечить в первую очередь учредитель, но не исключается возможность их получения от любого юридического или физического лица [2, с. 78-94].

Бюджетное учреждение характеризуется следующими признаками:

* учредителями, а значит и собственниками имущества бюджетного учреждения, могут являться органы государственной власти РФ, органы государственной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления;
* бюджетное учреждение создается для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических и иных функций некоммерческого характера;
* деятельность бюджетного учреждения финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда;
* основой для выделения и расходования бюджетных средств является смета доходов и расходов, утверждаемая в установленном порядке.

Из перечисленных основных понятий вытекает, что бюджетному учреждению не предоставлено право распоряжаться по своему усмотрению имеющимися в наличии средствами. Это, обусловлено тем, что бюджетное учреждение не является собственником переданного ему имущества, а распоряжается им по доверенности собственника (государства или муниципального органа ) на условиях оперативного управления.

Бюджетные учреждения могут иметь средства не только в виде бюджетных ассигнований, но и за счет внебюджетных поступлений. Последние разделяются на подгруппы:

* целевые средства и безвозмездные поступления;
* средства, поступившие во временное распоряжение учреждения;
* средства, полученные от государственных внебюджетных фондов;
* средства, полученные от предпринимательской деятельности;

Наибольший удельный вес в бюджетных учреждениях (после бюджетных ассигнований) занимают целевые средства и безвозмездные поступления. Целевые средства являются специфическим источником приобретения активов и финансирования расходов бюджетного учреждения. Как и бюджетные средства, целевые расходуются, как правило, в течение отчетного года или ограниченного промежутка времени, если за счет целевых средств финансируются отдельные мероприятия (хотя переходящие остатки целевых средств имеют место гораздо чаще, нежели бюджетных). Основная причина, по которой источники образования этих средств и направления их расходования учитываются обособленно от бюджетных, является характер этих средств. Кроме того, это обуславливается потребностями составления и представления отчетности (которая представляется не только финансирующим органам, но в данном случае — и другим заинтересованным пользователям).

Каждый вид внебюджетных средств должен учитываться на обособленных счетах, открываемых в органах федерального казначейства или в кредитных организациях (для бюджетных учреждений, не переведенных на систему финансирования через органы федерального казначейства).

Так как получение внебюджетных средств в той или иной степени обусловлено использованием имущества, приобретенного за счет бюджетных средств, то указанные счета открываются с разрешения органа, исполняющего соответствующий бюджет.

Все целевые средства в бюджетных учреждениях разделяются на следующие подгруппы:

* целевые средства на содержание учреждения и другие мероприятия;
* средства родителей на содержание детского учреждения;
* средства от реализации материальных ценностей, приобретенных за счет бюджетных средств;
* целевых средств и безвозмездных поступлений;
* прочие источники (излишки материальных ценностей, приобретенных за счет бюджетных средств, целевых средств и безвозмездных поступлений, кредиторская задолженность с истекшим сроком давности);
* заемные средства;
* целевые средства, полученные учреждением от государственных внебюджетных фондов.

Несмотря на то, что получение прибыли не является целью бюджетной организации, грамотный финансовый менеджмент необходим, так как онпозволяет наиболее эффективно использовать доступные средства для достижения основных целей.

## Основные принципы и методы оценки эффективности бюджетных организаций

Важное место в менеджменте бюджетной организации занимает оценка эффективности ее деятельности. В противном случае организация прекратится в источник благотворительности или обогащения отдельных лиц (например, за счет выплаты сотрудникам и экспертам чрезмерно больших гонораров, вознаграждений, премий и т.п.). Отсутствие внимания к эффективности, в конечном счете, достаточно быстро может привести к состоянию финансового кризиса, если ресурсы, которые могли бы быть потрачены на удовлетворение других общественных потребностей, расходуются впустую.

Поскольку проблема оценки эффективности бюджетных организаций состоит в том, что численно измерить объем предоставляемых услуг на выходе весьма сложно, внимание смещается к измерению и контролю издержек на входе [9, c. 166].

Рассматривая конкретные методы оценки эффективности yправления, П. Роби и К. Сейлз предложили следующий список критериев, ориентируясь, главным образом, на коммерческие организации:

1. качество управления;
2. качество продукции и услуг;
3. способность к нововведениям;
4. объем долгосрочных инвестиций;
5. финансовое положение;
6. способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов;
7. ответственность перед обществом и окружающей средой;
8. широкое использование активов компании.

Очевидно, данный список можно было бы и продолжить. Некоторые из этих критериев подходят и для оценки эффективности бюджетных организаций. Но даже для коммерческих организаций не существует одного или нескольких определенных и признаваемых всеми исследователями критериев оценки эффективности. Различия между бюджетными организациями глубже и существеннее, чем между коммерческими, поэтому для каждого типа бюджетных организаций необходимо разрабатывать свой собственный набор критериев оценки эффективности.

Основой для решения этой задачи может послужить выделение четырех подходов к разработке критериев: целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций групп поддержки (стейкхолдеров).

1. *Целевой подход.* Он основывается на утверждении, что все критерии эффективности организации прямо или косвенно связаны с целями. Однако конфликтующие, разноплановые, неопределенные и размытые цели, свойственные большинству НКО, затрудняют построение иерархии целей, выделение главной, определяющей. Для коммерческой организации главные цели связаны с производством и эффективность определяется как отношение издержек к прибыли или коэффициентами рентабельности. Целевой подход, являющийся основным для коммерческих организаций, может выполнять лишь вспомогательные функции для выявления эффективности бюджетных организаций.

2. *Процессный подход.* Для оценки эффективности с позиций этого подхода внимание уделяется социальным процессам в организации – мотивации, коммуникации, работе в команде, лояльности организационным целям, процессу принятия решений. Здесь в наибольшей степени проявляется связь эффективности с использованием человеческих ресурсов организации. Однако концентрация усилий руководства бюджетной организации на повышении эффективности за счет совершенствования внутриорганизационных процессов может привести к ситуации, когда все усилия направляются на создание комфортной обстановки на рабочем месте для персонала организации, снижения конфликтности любой ценой и замкнутости в рамках внутриорганизационных человеческих проблем.

3. *Ресурсный подход.* Этот подход связывает эффективность с рациональным потреблением ресурсов. В отличие от двух предшествующих он направлен на учет изменений в общественном мнении во внешней среде, в том числе политических и социальных факторов, и поддерживаемых социальными группами ценностей. Потребляемые ресурсы всегда ограничены и дефицитны. Поэтому оценка эффективности деятельности администрации часто связывается с умением находить новые источники поступления ресурсов, чаще всего финансовых. Однако доминирование ресурсных проблем в управлении, столь характерное для коммерческих организаций, в случае бюджетной организации может привести к ослаблению внимания к текущей, оперативной деятельности и заявленным стратегическим целям.

4. *Подход с позиций стейкхолдеров*. Этот подход к оценке эффективности пытается преодолеть ограниченность первых трех. В данном случае эффективность определяется как способность удовлетворять потребности и ожидания максимального количества стейкхолдеров организации - спонсоров, представителей общественности, экологических организаций, церковных общин, профсоюзов, общественных объединений и т.д. Такое понимание эффективности является почти основным для муниципальных организаций, многих организаций государственного управления, общественно-политических объединений и ряда других; провозглашающих в качестве своей основной цели служение общественным интересам. Организации с таким подходом понятия эффективности обычно испытывают трудности в определении иерархии целей, так как последние определяются взаимоотношениями со стейкхолдерами, которые, в свою очередь, могут характеризоваться меняющейся во времени степенью их значимости. Стратегия организации в этом случае будет строиться на определении предпочтительных целей и называется стратегией вынужденной оптимизации. Если организация концентрирует внимание на удовлетворении интересов внешних стейкхолдеров, то это может привести к игнорированию требований процессного подхода и, как следствие, ухудшению внутриорганизационного климата. Поэтому было бы неверным утверждать, что интересы внутренних стейкхолдеров не имеют значения при планировании и реализации стратегии бюджетной организации.

Сочетать эти противоположные требования при планировании стратегии позволяет знание того, что интересами и, следовательно, поведением внутренних стейкхолдеров можно управлять, а на интересы внешних – преимущественно реагировать.

**Вывод:** Основной особенностью менеджмента бюджетных организаций является некоммерческий характер их целей. Зачастую для таких организаций невозможно сформулировать непротиворечивые и измеримые цели. Общие особенности деятельности и управления некоммерческих организаций это применение социального маркетинга, фандрейзинга, добровольчества и наличие контроля со стороны стейкхолдеров. От прочих некоммерческих организаций бюджетные отличаются порядком финансирования. Важное место в менеджменте бюджетной организации занимает оценка эффективности ее деятельности, поскольку численно измерить объем предоставляемых услуг на выходе весьма сложно.

# Характеристика деятельности, описание ресурсов и специфические особенности организационной структуры МОУ «Самарский лицей информационных технологий»

## Общее описание организации: цели, ценности, миссия, организационно-правовая форма, источники финансирования

Самарский лицей информационных технологий (СамЛИТ) – общеобразовательное учебное заведение элитного типа, реализующее инновационную авторскую концепцию "Информационные технологии в личностно-ориентированном развитии всех участников педагогического процесса". Каждому обучающемуся СамЛИТ созданы условия для самореализации, определения собственной образовательной траектории, успешной социализации и адаптации в современном информационном обществе.

Самарский лицей информационных технологий является муниципальным образовательным учреждением. Образовательным считается учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. Учредителем МОУ СамЛИТ является Управление образования администрации города Самары [16, c. 2].

Деятельность Самарского лицея информационных технологий регламентируется Уставом лицея. В нем закреплены основные положения, касающиеся организации деятельности лицея, образовательного процесса, управления лицеем, его финансовых и имущественных ресурсов. Ни один внутренний акт лицея не может противоречить его Уставу [16, c. 18]. Устав лицея обязателен для ознакомления для всех учащихся, их родителей и работников лицея.

Лицей осуществляет обучение и воспитание в интересах личности, общества, государства, обеспечивает охрану здоровья и создание благоприятных условий для разностороннего развития личности. Ценности лицея определяются принципами демократии и гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского образования.

Миссией лицея является реализация преемственных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего (полного) общего образования с учетом образовательного профиля лицея, предполагающего повышенную (углубленную) подготовку по информатике, программированию, информационным технологиям.

Основными целями деятельности лицея являются:

* создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможности удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования;
* формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ;
* достижение обучающимися соответствующего образовательного уровня;
* адаптация обучающихся к жизни в обществе;
* создание основы для сознательного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ выпускниками лицея;
* обеспечение непрерывности среднего (полного) общего и высшего профессионального образования;
* формирование функционально грамотной личности;
* воспитание гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к Родине, семье, окружающей природе.

В лицее накоплен богатейший опыт по применению новых информационных технологий в образовании: разработаны образовательные программы и учебно-методические комплексы по объектно-визуальному программированию и мультимедиа, офисным и телекоммуникационным технологиям, компьютерному дизайну и презентационной графике.

Источниками формирования имущественных и финансовых ресурсов лицея являются:

* собственные средства учредителя;
* бюджетные и внебюджетные средства;
* имущество, переданное лицею собственником или уполномоченным им органом;
* средства, полученные за предоставленные дополнительные платные образовательные услуги;
* добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
* доход, полученный от реализации продукции и услуг, а так же от других видов разрешенной самостоятельной деятельности;
* кредиты банков и других кредиторов;
* другие источники в соответствии с действующим законодательством.

Материально-техническая база лицея включает в себя около 200 компьютеров, 7 кабинетов информатики и информационных технологий, медиацентр, мультимедиа лабораторию и лабораторию цифрового видео, два оптоволоконных канала Интернет-связи. Кроме оборудованных предметных кабинетов имеется спортивный зал, библиотека, театральный зал, столовая, центр компьютерного тестирования [15].

Списочный состав работников лицея включает более 40 человек, в том числе несколько преподавателей ведущих вузов города, которые ведут спецкурсы, готовят учащихся к сдаче ЕГЭ и поступлению в вуз.

## Описание основных и дополнительных образовательных услуг, предоставляемых МОУ СамЛИТ

Учебное заведение имеет в своем составе классы лицея (8-11 классы), пролицея (5-7 классы) и начальной школы (1-4 классы). Прием учащихся производится на конкурсной основе в 5-е классы пролицея и 8-е классы лицея.

Каждому обучающемуся в лицее, условно говоря, предлагается освоить две программы образовательного профиля. Во-первых, программу-минимум. Это та обязательная нагрузка лицеиста по профилю, тот основной набор знаний, умений и навыков "стартового капитала", который обеспечивает ему конкурентоспособность в современном информационном обществе. Параллельно с этим реализуется программа-максимум, благодаря которой максимально удовлетворяется потребность учащихся в изучении той или иной информационной технологии на основе свободного выбора. Она индивидуальна для каждого ученика. В лицее существует широкий спектр учебных спецкурсов: офисные технологии и компьютерный дизайн, мультимедиа и телекоммуникации, графика и анимация, программирование, геометрическое моделирование, компьютерная алгебра и др.

Кроме широкого спектра учебных дисциплин и спецкурсов данное учебное заведение предоставляет обширное поле деятельности во внеурочное время. В системе дополнительного образования лицея – спортивно-туристические секции, театральная студия, фольклорный и вокальный ансамбли, клубы: веб-мастеров, дизайнеров, программистов, «Медиатор», «Аккорд» (Компьютер и музыка).

Лицей вправе привлекать дополнительные финансовые ресурсы за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных сопутствующих услуг, предусмотренных уставом лицея. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности финансируемой за счет средств бюджета.

Платные дополнительные образовательные услуги предоставляются в следующем порядке:

1. Лицей изучает спрос и определяет предполагаемый контингент обучающихся.
2. Проводит анализ необходимой материально-технической базы.
3. Создает условия для оказания платных дополнительных образовательных услуг с учетом требований по охране труда и безопасности для жизни и здоровья участников соответствующего образовательного процесса.
4. Доводит до заказчика (потребителя) достоверную информацию об исполнителе и оказываемых образовательных услугах.
5. Разрабатывается положение об оказании платных дополнительных образовательных услуг.
6. Составляет смету на каждый вид образовательных услуг, а при необходимости – на комплекс услуг.
7. Разрабатывает соответствующие инструкции для лиц, ответственных за проведение плат дополнительных образовательных услуг.
8. Заключает труд соглашения или гражданско-правовые договоры с исполнителями на выполнение дополнительных образовательных услуг.
9. Заключает в письменной форме договор с заказчиком на оказание платных дополнительных образовательных услуг.
10. Оплата за предоставление плат образовательной услуги осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством.
11. На основании заключенных договоров директор лицея издает приказ об организации работы лицея по оказанию платных дополнительных образовательных услуг.

В качестве подобных услуг СамЛИТ предлагает подготовительное дошкольное образование для поступающих в лицей (одно- и двухгодичное), курсы по подготовке к сдаче ЕГЭ для 10-11 классов, курсы по подготовке к поступлению в ВУЗ. Полный список предоставляемых платных образовательных услуг закреплен в Уставе лицея [16, c. 17].

## Организационная структура МОУ СамЛИТ и ее отличия от типовой структуры управления школой

В настоящий момент самым распространенным является смешанный тип оргструктуры внутришкольного управления (Рисунок 1). Структура управления МОУ СамЛИТ значительно усложняется. Выявляется тенденция к проектированию оргструктуры интегрально-дифференцированного вида, которая формируется по линейно-функциональному и матричному принципу, выявляя новое разделение труда.

**Директор**

Общешкольная конференция

Попечительский совет

Совет школы

Педагогический совет

Заместитель по НМР

Заместитель по УВР

Заместитель по ВР

Главный бухгалтер

Заместитель по АХЧ

Бухгалтерия

МО учителей-предметников

МО классных руководителей

Организаторы воспитательной работы

Руководитель психолого-педагогической службы

Техперсонал

Рисунок 1. Смешанная структура внутришкольного управления

Организационная структура школы с развитой информационной средой подразумевает включение в качестве обязательных блоков оргструктуру функционально-ориентированных зон [11]. Из-за наличия в информсреде лицея информационно-коммуникативной зоны: медиацентра, ТВ-центра, узла Интернет – необходимо соответственно включить в организационную структуру образовательного учреждения такие дополнительные единицы, как руководитель медиацентра, методист медиатеки, видеоинженер, инженер узла Интернет. То же можно сказать и о других функционально-ориентированных зонах. Таким образом, в организационной структуре появляется блок, связанный с координацией действий и взаимодействий оргструктур каждой функционально-ориентированной зоны в отдельности и всех их, вместе взятых, - блок информационной службы (Рисунок 2).

Руководитель информационной службы

Администратор сети

Диспетчер образовательного процесса

Инженер базы данных

Руководитель пресс-службы

Методист узла Интернет

Руководитель медиацентра

Инженер техобслуживания

Рисунок 2. Блок информационной службы

С одной стороны, системная интеграция ИТ в образовательный процесс требует значительного расширения горизонтали, укрепления горизонтальных связей, усиления развивающихся интеграционных процессов в создаваемой оргструктуре; с другой же стороны, учитывая возрастающую при этом роль координацинно-контролирующей функции управления, необходимо отметить увеличение числа уровней в иерархии оргструктуры, расширение управленческой вертикали.

Структура управления лицеем (см. Приложение) содержит следующие звенья:

**1 уровень** – директор; органы коллегиального управления: общешкольная конференция, совет лицея, попечительский совет, педагогический совет;

**2 уровень** – экспертно-консультативная служба определения стратегии развития личностно-ориентированной педагогической системы и информсреды; заместители директора по направлениям; главный бухгалтер;

**3 уровень** – координационно-методический совет, регулирующий управление образовательным процессом в информационной среде школы, включающий в себя координаторов базового и профильного образования, воспитательной и научно-методической работы, руководитель информационной службы;

**4 уровень** – руководители служб по обеспечению системной интеграции ИТ в образовательный процесс и эффективного функционирования педагогической системы: руководители звеньев оргструктуры информационной службы: руководитель медиацентра, руководитель пресс-службы, администратор сети, диспетчер образовательного процесса, инженер базы данных; руководители МО учителей-предметников, руководитель психолого-педагогической службы, организаторы воспитательной работы, руководители ВТК по разработке курсовых проектов;

**5 уровень** – руководители лабораторий: лаборатории мультимедиа и компьютерного видео, лаборатории издательского дела, методист медиацентра, библиотечная служба, инженер узла Интернет, web-мастер, инженер школьного ТВ-центра, МО руководителей клубов, студий, кружков, спортивных секций, психологи, логопед, социальный педагог, медицинская служба, МО классных руководителей, Совет учащихся, учителя-предметники, руководители НОУ, преподаватели спецкурсов (общеобразовательных спецкурсов по выбору учащихся и спецкурсов "НИТ по выбору"), мини-бригады по созданию курсовых проектов и т.д.

Службы обеспечения, годичные команды, проектные и другие творческие группы имеют свою оргструктуру, свои оргсвязи, согласно требованиям к организации и самоуправляемости, предъявляемым к объектам. Их сферы ответственности разграничены. В качестве руководителей творческих групп или команд выдвигаются лидирующие в профессиональном и организационно-педагогическом плане учителя.

Таким образом, множественность целей и стратегий управляемого объекта порождает множественность оргструктур, вариативную расстановку органов управления, смещение акцентов в их функционировании.

## Принципы управления деятельностью лицея и организация школьного самоуправления

Управление лицеем строится на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия директора. Разграничение полномочий между директором и органами самоуправления определяется Уставом лицея [16, c. 14-16]. Основными формами самоуправления являются Совет лицея, Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет.

Общее руководство лицеем осуществляет выборный представительный орган – Совет лицея. Он формируется из администрации лицея, представителей работников, представителей обучающихся (4 учащихся 8-11 классов) и представителей родителей (от каждого класса). Кроме того, к участию в работе Совета лицея на совещательных началах могут приглашаться представители вышестоящих органов, местной администрации, общественности.

Решения Совета лицея заносятся в протокол, который хранится в лицее. Заседания Совета проводятся не реже 1 раза в год (обычно 2-3 раза). В редких, не терпящих отлагательства случаях, директор может созвать внеочередное заседание Совета лицея. Также, внеочередное заседание может быть созвано по требованию не менее трех членов Совета или его председателем.

Заседание Совета считается состоявшимся, если на нем присутствовали более 2/3 членов. Решения принимаются голосованием. При этом решение считается принятым, если за него проголосовало более половины членов Совета.

Совет принимает план развития лицея, формирует фонд развития и контролирует правильность его исполнения. По представлению директора Совет одобряет структуру лицея, принимает правила приема обучающихся, положение об аттестации и переводе обучающихся, правила поведения обучающихся, положения о платных образовательных услугах. Директор лицея отчитывается перед Советом по итогам работы и использования бюджета и внебюджетных средств (обычно в начале каждого полугодия, но не реже 1 раза в год). Совет лицея определяет основные направления финансирования за счет внебюджетных средств в соответствии с целями и задачами лицея. Устав лицея не может быть изменен без рассмотрения и одобрения нововведений Советом лицея.

Кроме того, для рассмотрения оперативных проблем создается Малый совет лицея. В него входит администрация лицея, представители педагогического коллектива и по 4 представителя родителей и учащихся из состава Совета лицея. Он занимается более частными вопросами и контролирует правильность исполнения решений Совета лицея.

Согласно Уставу лицея, из состава Совета на выборной основе может формироваться Попечительский совет. Его целью является содействие внебюджетному финансированию лицея и оказание ему организационной, консультационной, правовой и иной помощи. При отсутствии Попечительского совета вопросы его компетенции решает Совет лицея.

В лицее создана развитая система ученического самоуправления. В наши дни в процессе коренного преобразования работы образовательного учреждения ученическое самоуправление выходит на качественно новый этап своего развития. Ключевая проблема – сделать ребенка активным участником, субъектом образовательного процесса в школе. Участвуя в деятельности органов детского самоуправления, школьники включаются в разностороннюю внеурочную деятельность, деловое общение со взрослыми на равноправной основе, вовлекаются в практику гражданского поведения и социальной деятельности.

Основные органы ученического самоуправления – Ученические советы лицея и пролицея, в которые выбираются по 3 представителя от каждого класса. На них обсуждаются текущие проблемы и задачи, стоящие перед лицеем. Основное поле деятельности ученических советов – организация различных мероприятий (конференций, фестивалей, праздников, дней здоровья), ведь они проводятся именно ради учеников и их мнение при решении подобных вопросов особенно важно.

Уполномоченным органом самоуправления работников лицея является Общее собрание трудового коллектива (ОСТК) лицея. Оно созывается по мере надобности, но не реже 1 раза в год.

ОСТК считается состоявшимся, если в его работе участвует более половины сотрудников, для которых лицей является основным местом работы. Решения принимаются 2/3 голосов присутствующих на собрании работников.

К исключительной компетенции ОСТК относятся такие вопросы, как принятие правил внутреннего трудового распорядка (по представлению директора), утверждение коллективного трудового договора, принятие решений о надбавках. доплатах и премиях. При необходимости ОСТК создает, определяет численность и срок полномочий Совета трудового коллектива и Комиссии по трудовым спорам. Кроме того, ОСТК принимает решение об объявлении забастовки и выбирает орган, возглавляющий ее.

Педагогический совет – это коллегиальный орган, объединяющий педагогических работников лицея. Он создается в целях развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса, увеличения профессионального мастерства и творческого роста учителей и воспитателей в лицее. Педсовет действует под руководством директора и созывается им по мере необходимости, но не реже 4 раз в год. Решения Педагогического совета реализуются приказами директора.

Педсовет определяет формы и методы учебно-воспитательного процесса, выбирает варианты содержания образования в текущем году. В ведении Педагогического совета находятся также такие вопросы, как проведение контроля качества знаний (экзаменов и зачетов), состав аттестационной комиссии, перевод учащихся в следующий класс. На педсовете обсуждается и принимается календарный учебный график.

Непосредственное руководство лицеем осуществляет директор. Он является источником единоличной власти в учебном заведении.

Директор без доверенности:

* действует от имени лицея, представляет его интересы во всех отечественных и зарубежных организациях, государственных и муниципальных органов;
* открывает в банках расчетные и иные счета;
* распоряжается в установленном порядке имуществом и средствами лицея;
* заключает договоры, в том числе трудовые контракты, выдает доверенности;
* утверждает структуру и штатное расписание, график работы и расписание занятий;
* распределяет обязанности между работниками лицея, утверждает должностные инструкции;
* распределяет учебные нагрузки, устанавливает ставки и должностные оклады работников лицея в пределах фонда заработной платы и собственных средств, с учетом ограничений, установленных действующим законодательством;
* распределяет надбавки и доплаты к должностным окладам, премирует работников лицея;
* издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников лицея;
* решает иные оперативные вопросы организации деятельности лицея.

Локальные акты органов самоуправления вступают в силу только после их утверждения директором лицея.

**Вывод:** Особенности менеджмента данной организации определяются тем, что это инновационное образовательное учреждение с развитой информационной средой. При этом размеры организации невелики. МОУ СамЛИТ обладает обширной материально-технической базой и активно привлекает внебюджетные средства. В структуре управления лицеем сочетаются развитая система самоуправления и сильная единоличная власть директора.

# Анализ организации управленческой деятельности в МОУ СамЛИТ по основным направлениям менеджмента с учетом его специфики для инновационного общеобразовательного учебного заведения

## Особенности менеджмента школы: предмет, задачи и основные функции внутришкольного управления

Менеджмент школы можно определить как особую деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы [6, c.12].

При управлении школой необходимо ответить на вопросы, какие задачи и как должна решать управляющая система школы, как она должна быть устроена, чтобы при различных внутренних и внешних условиях обеспечивалась эффективность управления. Поэтому общим предметом внутришкольного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

Несомненно, что центральным объектом менеджмента школы является учебно-воспитательный процесс. Как он должен осуществляться и какие его задачи, наука управления не изучает – это предмет педагогики. Но то, как должно осуществляться управление в зависимости от особенностей технологии учебно-воспитательного процесса – это уже вопрос к менеджменту школы.

Как бы хорошо не работала школа, она не может не меняться. В связи с этим, одним из важнейших объектов управления в школе является процесс ее развития. Основным средством управления деятельностью школы выступает планирование.

Как подбирать кадры, как осуществлять оценку их деятельности, как мотивировать на продуктивную работу, как формировать продуктивный психологический климат в коллективе – все эти вопросы также стоят перед исследователями внутришкольного управления.

Другая важная функция менеджмента школы – контроль. С помощью результатов, полученных в ходе контроля, определяется необходимость принятия управленческих решений, оценивается работа персонала. Кроме того, систематический контроль служит для побуждения исполнителей к продуктивной работе.

Школа, как и всякая организация, существует не изолировано, а в определенной социальной среде. Поэтому нужно изучать, как зависят результаты управления от того, в каких условиях оно осуществляется.

Безусловно, перечисленные выше частные предметы исследования не исчерпывают всего их многообразия. По мере развития школы как социального института будут возникать новые задачи управления и будут актуализироваться новые направления исследований.

## Принципы планирования образовательного процесса, виды и содержание учебных планов лицея

Планы служат основным средством управления деятельностью педагогического коллектива лицея. В ходе планирования даются ответы на следующие вопросы: каких результатов хочет достичь школа в конце учебного года и на промежуточных этапах, кто, что и когда для этого должен будет сделать. Различия в конкретных образовательных целях и способах их достижения между школами обнаруживаются, прежде всего, в учебных планах.

*Базисный учебный план* общеобразовательной школы — это государственный нормативный документ, утверждаемый Правительством РФ и являющийся составной частью государственного стандарта образования. Его основное назначение — сохранение единого образовательного пространства в России.

Учебный план, разработанный и принятый педагогическим коллективом, согласованный с местным органом управления образованием, является одним из основных документов образовательного учреждения

В структуре базисного учебного плана выделяются федеральный, национально-региональный и школьный компоненты. В соответствии с Законом "Об образовании", установление федерального компонента государственного образовательного стандарта относится к компетенции Российской Федерации, а установление национально-регионального компонента – к компетенции ее субъектов [7, c.32].

Федеральный компонент включает в себя ту часть содержания образования, в которой выделяются учебные курсы общекультурного и общегосударственного значения. В полном объеме их представляют русский язык (как государственный), математика, информатика, физика и астрономия, химия.

Базисный учебный план устанавливает следующие нормативы:

* продолжительность обучения (в учебных годах) общая и по каждой из ступеней;
* недельная учебная нагрузка для:
  + базовых образовательных областей на каждой из ступеней общего среднего образования,
  + обязательных занятий по выбору учащихся, — факультативных занятий;
* максимальная обязательная недельная учебная нагрузка учащегося, включая число учебных часов, отводимых на обязательные занятия по выбору;
* итоговое количество учебных часов, финансируемое государством (максимальная обязательная учебная нагрузка школьников, факультативные занятия, индивидуальная и внеклассная работа, деление учебных групп на подгруппы).

Выделение в базисном учебном плане федерального, национально-регионального и школьного компонентов обусловливает существование в его структуре инвариантной и вариативной частей. Инвариантная и вариативная части не являются полностью независимыми. В результате в учебном плане лицея выделяются три основных типа учебных занятий:

* обязательные занятия, составляющие базовое ядро общего среднего образования;
* обязательные занятия по выбору учащихся;
* факультативные занятия.

В соответствии с установленным делением на ступени общего образования, базисный учебный план лицея состоит из базисных учебных планов для каждой ступени – построенных на принципе преемственности.

Для того, чтобы спроектировать учебный план, важно знать соответствующие правовые нормы, изменения в социальном заказе на образовательные услуги, особенности и интересы учащихся, педагогического коллектива, уметь их соотносить между собой, знать и понимать основное назначение МОУ СамЛИТ, результаты работы коллектива лицея за предыдущие годы и текущий по действующему плану и связанные с ним проблемы. Разработанный план должен сохранять основную трехчастную структуру базисного плана, то есть включать все три компонента: федеральный, национально-региональный и школьный. Он должен отражать все базисные нормативы, основные типы учебных занятий.

Индивидуальность учебного плана лицея создается за счет содержательного наполнения всех структурных компонентов и частей, особенно — вариативной части плана. Она находит свое выражение в сочетании конкретных учебных планов не только для каждой ступени обучения, но и для каждой параллели, а при дифференцированном подходе, реализованном в 10-11 классах, – для двух потоков.

Наполнение всех структурных компонентов, частей во многом зависит от правильного понимания назначения, специфики, основных характеристик базисного плана, его вариантов, от знания и понимания особенностей видов действующих учебных планов школ, от понимания, за счет чего и как может изменяться и компоноваться содержание образования по всем трем компонентам и двум основным частям, в каких пределах и за счет чего можно изменять объем учебного времени, отводимого на изучение обязательных образовательных областей.

Учебный план должен быть достаточно многообразным и гибким, чтобы обеспечить разные варианты:

* наполнения основных компонентов (федерального, национально-регионального, школьного);
* сочетания этих компонентов;
* номенклатуры предметов и/или образовательных областей;
* нагрузки по определенным предметам (углубление) и циклам (профильность);
* уровней общей нагрузки учащихся, в зависимости от их особенностей и возможности.

Выбор варианта конкретного учебного плана лицея определяется целым рядом внешних и внутренних факторов.

К числу внешних факторов относятся: возможности получения квалифицированной консультативной помощи методических служб и органов управления, возможности обеспечить реализацию инновационных учебных программ, позиция родителей, их отношение к образованию детей, позиция местных и региональных органов управления, степень реальной автономности образовательного учреждения.

Внутренними факторами выбора конкретного варианта учебного плана являются: состав учащихся, зрелость педагогического коллектива, уровень квалификации учителей, принятая миссия и профиль лицея, комплекс образовательных целей, результаты осуществляемого образовательного процесса, стиль управления образовательными процессами, наличные возможности в части ресурсного обеспечения образовательных процессов.

Разработанный учебный план любой школы должен удовлетворять следующим требованиям:

* полнота (сохранение обязательного базисного компонента содержания образования, учет региональных и национальных образовательных, социокультурных и иных потребностей);
* целостность (необходимость и достаточность компонентов, их внутренняя взаимосвязь);
* сбалансированность (рациональный баланс между федеральным, региональным и школьным компонентами, между циклами предметов, отдельными предметами, между обязательными предметами и предметами по выбору);
* преемственность между ступенями и классами (годами обучения);
* гибкость плана, наличие резервов, отсутствие перегрузки учащихся;
* обеспеченность ресурсами.

Значение учебного плана школы настолько велико, что его разработка ни в коем случае не может быть формальной, в этот процесс должен быть включен весь педагогический коллектив.

Для успешной организации образовательного процесса в лицее важнейшее значение имеет еще один этап его планирования – составление расписания занятий. В практике школы существуют различные виды расписаний: расписание учебных занятий, занятий группы продленного дня, внеурочных занятий второй половины дня. Они должны быть тесно взаимосвязаны друг с другом и образовывать целостную систему.

Расписание учебных занятий составляется на основе разработанного учебного плана и является инструментом для структурирования времени учебного дня и недели, распределения времени учащихся и педагогов лицея.

Расписание занятий должно соответствовать основным устремлениям лицея, его общей ориентации на высокое качество образования, профилактику и преодоление дезорганизации школьной жизни, перегрузки, переутомления, заболеваемости, быть направленным на поддержание хорошего самочувствия детей и взрослых. Оно должно учитывать особенности учащихся, санитарно-гигиенические нормы, рекомендации медиков и психологов, учитывать особенности содержания и построения образовательного процесса в лицее, требования к режиму работы учреждения, а также интересы, возможности и объем нагрузки учителей.

## Содержание, особенности и проблемы мотивации участников учебного процесса

Для успешного осуществления учебного процесса мотивацию необходимо вести по двум основным направлениям: стимулирование работников лицея и учащихся. Оба направления обладают рядом особенностей, существенно отличающих их от мотивации сотрудников предприятия или другой коммерческой организации. Между этими направлениями также существуют глубокие различия, но они тесно взаимосвязаны друг с другом.

Способы мотивации педагогических работников определяются спецификой работы учителя в целом, особенностями российского образования и качествами конкретного учебного заведения.

Очевидно, что российские педагоги преподают в школах не из-за высокого заработка. Обычно учителями работают либо энтузиасты, считающие преподавание своим долгом или получающие удовлетворение от него, либо те, кто не может устроиться на другую работу по каким-либо причинам (возраст, квалификация). Такое положение дел неутешительно, однако это тема для отдельного исследования.

В первую очередь лицей ориентируется на то, чтобы привлечь сотрудников других школ и сохранить собственные кадры. Для этого необходимо создавать условия, выгодно отличающие лицей от других учебных заведений. Условия труда в лицее гораздо лучше, чем в большинстве школ города. Удобные отремонтированные классы, наличие свободного доступа к современной компьютерной технике и сети Интернет, проекторы и интерактивные доски вместо традиционного мела, новое лабораторное оборудование для преподавателей естественнонаучных дисциплин – все это делает процесс обучения куда более легким и привлекательным для педагогов.

Важным стимулом для педагогов является контингент учащихся лицея. Поскольку СамЛИТ является элитным учебным заведением, обучаться в нем может не каждый. Лицеисты нацелены на более высокий уровень требований как к знаниям, так и к поведению. Здесь нет "трудных" детей, доставляющих много хлопот учителям обычных общеобразовательных школ, дисциплина держится на заметно более высоком уровне. В этом проявляется взаимосвязь мотивации учащихся и педагогов – чем охотнее занимаются дети, тем проще и приятнее работать учителю.

Однако создание подобных условий не является достаточным. Сейчас в городе работает несколько учебных заведений, способных обеспечить подобные условия труда. Кроме того, работа в инновационном специализированном учебном заведении требует более высокой отдачи, как во время учебного процесса, так и во внеурочной деятельности.

Важным стимулом остается оплата труда. В последние годы увеличилось количество педагогов, ушедших в другие школы из-за более высокой заработной платы. В связи с этим, в начале 2007-2008 учебного года Совет лицея принял решение об использовании части внебюджетных средств лицея, в первую очередь материальной помощи от родителей, для доплат к основной заработной плате учителей. При этом доплата составляет значительную долю заработка.

Особенности мотивации учащихся уже были затронуты выше. Действительно, мотивация Лицеиста – совсем не то же самое, что мотивация обычного школьника. Оценка "неудовлетворительно" в четверти или полугодии, систематические прогулы или другие грубые нарушения дисциплины являются поводом к отчислению из лицея. В обычной школе подобные наказания неприменимы, потому что она обязана обучать всех детей, проживающих рядом с ней.

В то же время лицеисты осознают, какие преимущества им дает учеба в элитном учебном заведении – не только более глубокие знания, но и доступ ко всем техническим средствам лицея, современные классы, благоприятная обстановка в коллективе. За последние 10 лет все выпускники лицея поступают в высшие учебные заведения, причем большая часть – на бюджетной основе.

Важной составляющей мотивации обучающихся является соревновательный момент. В лицее ежегодно проводится фестиваль "Компьютерная страна" для учащихся 8-11 классов и "КомпАсс" для учащихся пролицея. В них традиционно принимают участие большинство лицеистов, а победа – это не только признание, но и ценные призы. Кроме того, лицей проводит предметные олимпиады и общешкольную конференцию "Эпоха. Общество. Человек", позволяющую проявить себя в различных секциях.

Не менее важной составляющей мотивации является активное участие учеников в системе самоуправлении лицея. Для подростков особенно важно чувствовать, что их мнение учитывается, что управление лицеем осуществляется не в отрыве от их нужд. С его помощью обеспечивается обратная связь, столь важная для эффективного управления.

Хорошим стимулом к обучению является творчество. Именно поэтому в лицее широко используются задания и работы, носящие творческий характер, требующие решения интересных и нестандартных задач. Учащиеся 8-11 классов в качестве итоговой контрольной точки по предмету "Информационно-коммуникационные технологии и основы проектной деятельности" сдают курсовой проект, важной характеристикой которого является творческий подход к поставленной задаче. Для 11-классников курсовой проект является своеобразным "полигоном" перед учебой в вузе, что также мотивирует их к учебе [12, c.2].

Однако перечисленные способы мотивации имеют и отрицательную сторону. В настоящее время культуру лицея можно охарактеризовать как личностную. Но школа должна научить своих подопечных работать не только в одиночку, но и в коллективе. Конечно, лицей практикует групповую работу, например командный марафон в рамках фестиваля "Компьютерная страна", но количественное соотношение заданий, выполненных индивидуально и в группе, достаточно далеко от идеального. Необходимо уделять больше внимания коллективным работам, не только во внеучебной деятельности, но и в рамках самого образовательного процесса.

## Анализ различных видов контроля процессов функционирования лицея и рекомендации по его проведению

Знание состояния дел в лицее обеспечивается за счет реализации функции контроля. Контроль позволяет выявить необходимость принятия управленческих решений в случаях, когда реальное положение дел не соответствует желаемому. В задачи контроля входит также формирование информационной базы для оценки работы персонала и побуждения исполнителей к продуктивной работе. Наконец, контроль позволяет выявить наиболее ценный опыт педагогической и управленческой деятельности.

В зависимости от того, кто выполняет контролирующую функцию, различают административный контроль, взаимоконтроль, коллективный контроль учителей, а также самоконтроль [6, 46-47].

Выделяется два вида контроля учебно-воспитательного процесса: тематический и фронтальный, каждый из которых осуществляется в своих формах.

*Тематический контроль* имеет тематически-обобщающую, классно-обобщающую, предметно-обобщающую и персональную формы.

Тематически-обобщающий контроль предназначен для углубленного изучения одного или нескольких аспектов педагогического процесса в разных классах и по разным предметам. Например, может изучаться вопрос формирования общеучебных умений и навыков учащихся, развития познавательных интересов школьников и др.

Классно-обобщающий контроль предполагает изучение состояния учебно-воспитательного процесса в одном классе по конкретному аспекту. В ходе классно-обобщающего контроля может, например, проверяться подготовка учащихся выпускного класса к экзаменам. Он позволяет установить степень слаженности работы группы педагогов с одним классным коллективом. Особое значение это может иметь при переходе учащихся из начальной школы в пролицей и из пролицея – в лицей.

Предметно-обобщающий контроль предполагает проверку качества преподавания определенного предмета в разных классах и разными учителями. Эту форму наиболее целесообразно использовать в случаях, когда имеются отклонения от запланированных результатов в успеваемости по определенному предмету.

Персональный контроль – это комплексный контроль работы одного учителя в разных классах. Он проводится в плановом порядке с тем, чтобы оценить качество выполнения учителями своих обязанностей, выявить достижения, способствовать устранению ошибок, оказывать побуждающее влияние.

*Фронтальный контроль* по форме проведения является комплексно-обобщающим. Он предполагает глубокую всестороннюю проверку деятельности всего или части педагогического коллектива (например, методического объединения) по целому ряду аспектов. Например, может быть проверена деятельность учителей начальной школы по вопросам развития учащихся на уроках и во внеурочной воспитательной деятельности, соблюдения санитарно-гигиенических требований к режиму занятий. Может быть фронтально проверена работа предметного методического объединения по целому кругу вопросов, входящих в его компетенцию: совершенствованию преподавания, обучению кадров, распространению их опыта и др. Данный вид контроля требует значительных затрат времени и усилий проверяющих, тщательной предварительной подготовки, поэтому используется редко.

Все перечисленные виды контроля состояния учебно-воспитательного процесса могут осуществляться как предварительные, текущие и итоговые.

Кроме того, используемые в лицее методы контроля можно разделить на две группы — методы контроля результатов деятельности и методы контроля состояния процессов.

Разнообразие применяемых *методов оценки результатов* обусловлено разнообразием процессов в лицее, каждый из которых имеет свои результаты и методы их измерения. Возможности каждого конкретного метода ограничены. В большинстве случаев для получения объективной информации используется несколько дополняющих друг друга методов оценки результатов.

Результаты многих процессов, и, прежде всего образовательного, сложно выявить и измерить. Наиболее отработана методика контроля формальных результатов учебной деятельности: полноты, прочности, обобщенности, системности и т.д. знаний и умений учащихся. Для оценки этих результатов используются специальные задания, в том числе и тестовые. Значительно сложнее обстоит дело с оценкой результатов развития учащихся. Здесь методическая база пока отработана еще слабо. Для оценки уровня интеллектуального развития используют школьный тест умственного развития. Используют также экспертные оценки показа сформированности мотива обучения, уровня развития самостоятельности, способности применять имеющиеся знания на практике, действовать в нестандартной ситуации, и др.

Основными *методами контроля состояния процессов* являются методы наблюдения и анализа процесса, психологического тестирования, методы социологических исследований (анкетирование, беседы, интервьюирование и др.), хронометрирование, изучение лицейской документации.

Контроль состояния процессов позволяет спрогнозировать будущие результаты либо выявить причины недостатков уже полученных результатов. Например, если выявлены пробелы в знаниях учащихся, то требуется установить причины этого. Здесь может быть использована и беседа с учителем, и проверка документации, тетрадей учащихся, классного журнала, и наблюдение работы учителя на уроке.

Практикуется использование включенного наблюдения учебно-воспитательного процесса и одновременно – его анализ. Особенности включенного наблюдения состоят в том, что проверяющий не вмешивается в ход процесса до его окончания и ставит задачи его коррекции перед самим педагогом. Однако, метод наблюдения не универсален, далеко не все можно пронаблюдать, то есть увидеть и услышать. В связи с этим, он часто используется в сочетании с другими методами: устной и письменной проверкой знаний, социологическим опросом, изучением документации и хронометрированием наблюдаемого процесса.

В контроле за состоянием процессов часто используется метод изучения документации и, прежде всего, планов. Этот метод, несмотря на его формальный характер, позволяет собрать наиболее надежную информацию. Он экономичен, так как с его помощью за короткие сроки можно проверить большой участок работы лицея. Однако данный метод не позволяет установить, насколько фиксируемое в документах действительно соответствует реальному, и установить возможные искажения.

Для того, чтобы реализация функции контроля в лицее была эффективной, контроль должен отвечать следующим общим *принципам*.

1. Принцип стратегической направленности контроля. Эффективный контроль должен отражать и поддерживать общие цели лицея.
2. Принцип соответствия делу. Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
3. Принцип нормативов. Обязательным условием эффективного контроля является наличие объективных, точных и удобных для применения нормативов. Необходимо найти простой и конкретный способ определения степени выполнения запланированных задач.
4. Принцип контроля по критическим точкам. Эффективный контроль требует особого внимания к факторам, критическим для оценки степени выполнения плана.
5. Принцип существенных отклонений. Эффективность контроля повышается, если внимание сосредотачивается на отклонениях, имеющих некоторую критическую величину или относящихся к разряду исключительных.
6. Принцип действия. Контроль оправдан только тогда, когда отклонения от планов подвергаются затем корректировке.
7. Принцип своевременности контроля. Своевременность контроля заключается в определенной частоте проведения измерений или оценок, которая адекватно соответствует контролируемому явлению.
8. Принцип простоты контроля. Простейший контроль, с точки зрения тех целей, для которых он предназначался, — это наиболее эффективный способ контроля.
9. Принцип экономичности контроля. Любой контроль, который требует больше, чем дает для достижения целей, направляет работу по ложному пути.

Важной функцией контроля является также донесение его результатов до учащихся и персонала лицея. К сожалению, несмотря на наличие развитой информационной среды и всех необходимых ресурсов, реализация единой информационной базы лицея явно находится на недостаточном уровне. В начале календарного года лицей вступил в систему "NET Школа", позволяющую учителям, учащимся и их родителям получить необходимую оперативную информацию через сеть Интернет, а также автоматизировать многие рутинные процессы. Однако уровень использования даже этой системы невысок, многие родители и ученики о ней даже не знают, либо не получили к ней доступа. Учитывая потенциал лицея, подобная система могла и должна была появиться значительно раньше. В настоящее время требуется активно интегрировать имеющуюся систему в образовательный процесс, выявить ее достоинства и недостатки и приспособить к собственной информационной среде лицея.

**Вывод:** Центральным объектом менеджмента школы является учебно-воспитательный процесс, но с иной точки зрения, нежели у педагогики. Важнейшими функциями менеджмента, реализующимися во внутришкольном управлении, являются планирование, мотивация и контроль. Планирование носит обязательных характер, но требует большего, чем формальный подход. Грамотно составленные учебные планы позволяют осуществлять эффективный управленческий процесс в лицее. Мотивация в МОУ СамЛИТ определяется не только особенностями школьного управления, но и спецификой данного образовательного учреждения. Она осуществляется по двум основным направлениям – мотивация обучающихся и персонала лицея. Реализация функции контроля требует комплексного подхода к оценке деятельности педагогов и результатам процесса обучения. Разумеется, список функций менеджмента в лицее не исчерпывается перечисленными, но они являются основными и требуют наибольшего внимания.

# Заключение

В работе были выявлены и подробно рассмотрены основные особенности бюджетных организаций – некоммерческий характер деятельности и государственное финансирование. Был сделан вывод о специфике целей бюджетных организаций, рассмотрены и обобщены основные существующие теории управления некоммерческими организациями – теория "производства общественных благ", "невыполненного контракта" и "контроля стейкхолдеров". Значительное внимание уделено источникам ресурсов бюджетных организаций и, в первую очередь, порядку финансирования.

Важное место в менеджменте бюджетной организации занимает оценка эффективности ее деятельности. Некоторые из критериев оценки эффективности коммерческих организаций подходят и для бюджетных. Однако различия между бюджетными организациями глубже и существеннее, чем между коммерческими, поэтому для каждого типа бюджетных организаций необходимо разрабатывать свой собственный набор критериев оценки эффективности. Основой для решения этой задачи может послужить выделение четырех подходов к разработке критериев: целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций групп поддержки (стейкхолдеров).

В качестве примера бюджетной организации в работе рассматривается МОУ "Самарский лице информационных технологий". Особенности менеджмента данной организации определяются тем, что это инновационное образовательное учреждение с развитой информационной средой. МОУ СамЛИТ обладает обширной материально-технической базой и активно привлекает внебюджетные средства. Организационная структура лицея является пятиуровневой и включает развитый блок информационной службы. В структуре управления лицеем сочетаются развитая система самоуправления и сильная единоличная власть директора. При управлении школой необходимо учитывать, какие задачи и как должна решать управляющая система школы, как она должна быть устроена, чтобы при различных внутренних и внешних условиях обеспечивалась эффективность управления.

Среди всех функций менеджмента в школьном управлении наиболее важными являются планирование, мотивация и контроль. В работе они рассматриваются наиболее подробно.

Учебные планы и расписания составляются ежегодно. Это сложный комплексный процесс, при котором необходимо учитывать требования государственных стандартов, санитарных и гигиенических норм, целей образовательного процесса и специфики учебного заведения. Учебные планы являются основой эффективности образовательного процесса в лицее в течение учебного года.

Для успешного протекания учебно-воспитательного процесса необходимо мотивировать деятельность как работников лицея, так и учащихся. Основой мотивации как тех, так и других является общая атмосфера лицея, психологический комфорт, а также развитая информационно-техническая база. Для мотивации работников служит также система надбавок к оплате труда, а учащихся – творческий и соревновательный моменты, выражающиеся в первую очередь в ходе фестивалей, олимпиад, конференций и других мероприятий, проводимых лицеем. В настоящее время важно уделить внимание мотивации коллективной деятельности учащихся.

Знание состояния дел в лицее обеспечивается за счет реализации функции контроля. Существует несколько видов внутришкольного контроля, которые проводятся в зависимости от конкретных задач, но их результаты необходимо оценивать комплексно. При проведении контроля необходимо учитывать набор основных принципов. Полученную информацию важно правильно организовывать, в первую очередь в виде единой информационной базы лицея.

Таким образом, была достигнута цель работы – определение наиболее важных сторон и эффективных методик менеджмента в бюджетных организациях. Поскольку бюджетные организации значительно отличаются друг от друга в зависимости от сферы деятельности, наиболее полно был рассмотрен менеджмент школы.

# Библиографический список

1. Андреев С.Н., Оценка результативности деятельности некоммерческих субъектов // Некоммерческие организации в России №4/2005
2. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях. – М.: “ПРИОР”, 1999. –240с.
3. Бюджетный кодекс Российской федерации – http://www.consultant.ru/popular/budget/
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003
5. Гражданский кодекс Российской федерации – http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/
6. Гришан И.П. Менеджмент образовательных учреждений. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2002. – 65 с.
7. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Науч.редактор А. А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с: ил.
8. Закон Российской федерации "Об образовании" от 10 июля 1992 года - http://www.consultant.ru/files/popular/000043.zip
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - M.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
10. Курова Н.Н. Особенности оргструктуры школы с развитой информсредой – http://samlit.net/informsreda/
11. Курова Н.Н. Проектная деятельность в развитой информационной среде образовательного учреждения: Учеб. пособие для системы доп.проф. образования. – М.: Федерация Интернет образования, 2002
12. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1999. - 320с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2006. – 672с., ил.
14. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 5-е изд.; перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 495с.
15. Сайт Самарского лицея информационных технологий – http://www.samlit.net/
16. Устав Самарского лицея информационных технологий
17. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. Учебное пособие. С-Пб. – 2003

**Приложение 1**

**Директор**

Общешкольная конференция

Попечительский совет

Совет лицея

Педагогический совет

Профком (ОСТК)

Экспертно-консультационная служба

Заместитель по НМР

Заместитель по УВР

Заместитель по ВР

Главный бухгалтер

Заместитель по АХЧ

**Координационно-методический совет**

Бухгалтер-кассир

Руководитель информационной службы

Координатор научно-методической службы

Координатор базового образования

Координатор профильного образования

Координатор воспитательной работы

Администратор сети

Инженер базы данных

Методист узла Интернет

Руководитель медиацентра

Диспетчер образовательного процесса

Руководитель пресс-службы

Организаторы научно-методической работы

Руководители МО учителей-предметников

Руководители МО преподавателей спецкурсов

Организаторы воспитательной работы

Руководитель психолого-педагогической службы

МО классных руководителей

Web-мастер

Методист медиатеки

Зав. библиотекой

Зав. лабораторией компьютерного видео

Зав. лабораторией мультимедиа

Инженер кабельного ТВ

Редактор газеты

Руководитель ТВ-центра

Зав. лабораторией издательского дела

ВТК по разработке курсовых проектов

МО руководителей кружков, секций

Психолог

Логопед

Социальные педагог

Мед. служба

Техперсонал