



МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ

Качественные изменения в структуре системы образования неизбежно сопровождаются существенными изменениями в характере процесса управления всей системой образования и каждой конкретной школой.



Анатолий Вифлеемский,
декан факультета управления и экономики образования, проректор Нижегородского института развития образования, кандидат экономических наук

Ирина Тарасова,
директор Департамента образования и социально-правовой защиты детства администрации города Нижнего Новгорода

Сегодня у нас абсолютное большинство школ по своему правовому статусу превратились в муниципальные. Учредителями школ нередко становятся органы государственной власти субъектов Федерации, которые могут наделить этим правом органы местного самоуправления либо заключить с ними договор о соучредительстве. Учитывая, что российские школы работают при постоянном дефиците финансовых ресурсов независимо от уровня учредительства, эта мера не приведёт к увеличению денежных средств, выделяемых на образование, но гарантированно обеспечит лишние расходы, связанные с изменением статуса. При этом опасна и тенденция к передаче образовательных учреждений профессионального образования и функций управления ими с федерального на региональный и муниципальный уровни.

Мы считаем, что государственные органы могут и должны участвовать в управлении образовательными учреждениями всех уровней, используя механизмы такого участия, отработанные на практике развитых стран. Разрозненное функционирование муниципальных и региональных образовательных систем в пределах территориальных образований преследует локальные цели без учёта целостности системы. Тут возникают важнейшие макропроблемы, решение которых требует обязательного участия органов центрального уровня управления. Устранение государственных органов от стратегического управления школами с большой долей вероятности приведёт к тому, что система образования России скатится до уровня отсталых и развивающихся стран.

Одно из направлений воздействия государственных органов управления на управление на местном уровне — политика выравнивания финансовых возможностей различных территорий и введение гарантированных нормативов финансирования школ. В то же время не существует экономической необходимости вмешательства центральных и региональных управленческих структур в оперативное управление школами, так как это, по сути, отрицает возможность существования местного уровня управления. Базовым, системообразующим уровнем управления для большинства школ является местный уровень.

Сегодня в России очень важно адекватно распределять роли центральных, региональных и местных властей, разграничить функции между различными субъектами уп-



правления. Познакомимся с тем, как справляются с этими непростыми вопросами в нашем городе.

Модернизация механизма управления муниципальной системой образования г. Н. Новгорода

В Нижнем Новгороде механизм управления муниципальной системой образования адаптируется к требованиям современной рыночной экономики. Параллельно повышается качество образования в процессе создания новых организационно-педагогических механизмов в сфере управления дошкольным и общим средним образованием. Модернизация управления муниципальной системой образования должна учитывать специфические социально-экономические и прочие условия, а также новый статус города Н. Новгорода — столицы Приволжского федерального округа.

Традиционно города-миллионники имеют двухуровневую систему муниципального управления. Поэтому у мэра — главы администрации города — есть заместители, они же — главы администраций районов города. Соответственно и система управления муниципальным образовательным комплексом также имеет 2 уровня: собственно городской, представленный Департаментом образования, и социально-правовой защиты детства администрации Нижнего Новгорода и управлениями образования и социально-правовой защиты детства районов города. Департамент возглавляет директор, подчинённый главе городской администрации, а районные управления возглавляют заведующие управлениями образования, они входят в структуру администраций районов, но не имеют статуса заместителей директора департамента.

Для того чтобы образовательная политика была направлена на достижение нового, современного качества образования, нужна определённая субординация уровней управления муниципальной системой образования. Необходимая субординация достигается двойным под-

чинением заведующих районными управлениями образования: *ведомственной* подчинённостью директору Департамента образования и социально-правовой защиты детства и *территориальной* подчинённостью главе районной администрации.

Такая субординация требует надлежащего нормативно-правового обеспечения, обоснования соответствующими нормативными актами. Дело в том, что действующим законодательством предусмотрено разграничение полномочий лишь между муниципальным, региональным и федеральным уровнями управления образования. При этом муниципальный и субмуниципальный уровни системы образования остались за пределами внимания законодателя. Поэтому модернизация организационных механизмов управления в границах муниципального образовательного комплекса требует определения системы полномочий и ответственности каждого из уровней управления и их утверждения соответствующими нормативными актами.

В Нижнем Новгороде разработана система распределения компетенции, прав и ответственности уровней управления муниципальной системой образования, утверждённая распоряжением главы администрации города. Кроме того, чётко определены компетенция, права и ответственность самого образовательного учреждения, которые закрепляются в договоре о взаимоотношениях с учредителем.

Система распределения компетенции, прав и ответственности в управлении системой образования г. Н. Новгорода

Названная выше система имеет три уровня: два уровня управления образованием муниципалитета (Департамент образования и социально-правовой защиты детства, районные управления образования и социально-правовой защиты детства), а также уровень самого образовательного



учреждения. Каждый из уровней обладает компетенцией, определённой Федеральным законом «Об образовании», при этом разграничение компетенций между Департаментом образования и социально-правовой защиты детства и районными управлениями того же назначения утверждено распоряжением главы администрации г. Н. Новгорода.

Права и обязанности уровней управления муниципальной системой образования в целом регламентированы законодательством об образовании, однако также требуют детализации. Особенно

это касается прав и ответственности муниципальных образовательных учреждений и регламентации их взаимоотношений с органами управления образованием. Такая регламентация оформляется договором о взаимоотношениях между учредителем и муниципальным образовательным учреждением.

Систему распределения компетенции, прав и ответственности в управлении системой образования г. Н. Новгорода, разработанную в нормативных актах, принятых органами управления г. Н. Новгорода, представим в виде таблицы.

Разграничение компетенции, прав и ответственности в управлении системой образования г. Н. Новгорода

	Учредитель (Департамент образования г. Н. Новгорода)	Районное управление образования	Муниципальное образовательное учреждение (МОУ)
КОМПЕТЕНЦИЯ			
1.	Анализ, регулирование, координация, контроль за деятельностью районных управлений образования и социально-правовой защиты детства и муниципальных образовательных учреждений (МОУ)	Анализ развития системы образования района, внесение предложений по созданию, реорганизации и ликвидации муниципальных образовательных учреждений, координация и контроль за деятельностью этих учреждений	Анализ, планирование деятельности в соответствии с нормативными правовыми актами органов государственной власти РФ, Нижегородской области и г. Н. Новгорода
2.	Организация подготовки документов по созданию и ликвидации муниципальных образовательных учреждений, представление их для утверждения главой администрации г. Н. Новгорода, принятие решений о реорганизации МОУ	Подготовка документов по созданию и ликвидации МОУ, их реорганизация в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об образовании», Федеральным законом «О сохранении статуса государственных и муниципальных образовательных учреждений и моратории на приватизацию», иными законодательными и нормативными правовыми актами РФ Нижегородской области и г. Н. Новгорода	Разработка и принятие Устава МОУ, изменений и дополнений к нему. Представление Устава на утверждение учредителя и для согласования в Комитете по управлению муниципальным имуществом муниципального образования
3.	Утверждение Устава МОУ, изменения и дополнения к нему	Согласование Устава МОУ, изменения и дополнения к нему	
4.	Закрепление за МОУ зданий, сооружений, оборудования, а также другого необходимого имущества в оперативное управление. Координация строительства зданий и сооружений МОУ, обустройство прилегающих к ним территорий. Имущество, закреплённое за МОУ, не может быть изъято (или) отчуждено за исключением случаев: — ликвидации и реорганизации; — нарушения МОУ условий целевого использования, необеспечения сохранности имущества; — в других случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ	Организация работы по закреплению имущества в оперативное управление. Подготовка документов на изъятие и (или) отчуждение имущества МОУ в случаях: — ликвидации и реорганизации; — нарушения МОУ условий целевого использования, необеспечения сохранности имущества; — в других случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ	Материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями. Обеспечение сохранности и эффективного использования объектов собственности, закреплённых за МОУ, в соответствии с назначением имущества и заданиями собственника



5.	Закрепление за МОУ в бессрочное безвозмездное пользование земельного участка	Подготовка документов на закрепление земельного участка	
6.	Участие в формировании местного бюджета в части расходов на образование. Разработка и утверждение нормативов финансирования МОУ	Подготовка статистических и аналитических материалов для проекта бюджета в части расходов на образование. Осуществление в установленном порядке на основании утверждённых нормативов планирования расходов на содержание МОУ в пределах ассигнований, выделенных бюджетом в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами РФ, Нижегородской области, г. Н. Новгорода	Представление ежегодно для согласования сметы расходов МОУ на следующий календарный год
7.	Обеспечение бюджетного финансирования деятельности МОУ в пределах бюджета города и сметы образовательного учреждения. Распределение финансирования из муниципального бюджета по районам в соответствии с Бюджетным кодексом РФ, Законом Нижегородской области о бюджете на соответствующий год, Постановлением Городской Думы о бюджете г. Н. Новгорода, методикой нормативного финансирования, иными законодательными и нормативными правовыми актами РФ, субъекта Федерации и г. Н. Новгорода	Участие в планировании и исполнении бюджета. Финансирование деятельности МОУ согласно утверждённой смете в соответствии с методикой нормативного финансирования	Обеспечение эффективного использования финансовых средств муниципального бюджета, переданных МОУ для уставной деятельности. Привлечение для деятельности, предусмотренной уставом данного образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств
8.	Утверждение плана капитального ремонта и капитальных вложений в МОУ (плана приобретения оборудования)	Анализ состояния материальной базы образовательного учреждения, планирование капитального и текущего ремонта, контроль за составлением смет, договоров, выполнением работ	
9.	Субсидиарная ответственность по обязательствам МОУ при недостаточности у последнего денежных средств и (или) имущества на правах самостоятельного распоряжения в порядке, установленном законодательством РФ. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью МОУ, проведение проверок в МОУ и районном управлении образования, контрольно-ревизионных работ, проверок состояния бухгалтерского учёта и отчётности, финансовый контроль, в том числе за целевым использованием средств, выделяемых из муниципального бюджета, использованием средств, полученных от ведения разрешённой, приносящей доходы деятельности	Оперативный контроль за целевым использованием бюджетных средств и принятием договорных обязательств МОУ. Проведение проверок в МОУ, контрольно-ревизионных работ, проверок состояния бухгалтерского учёта и отчётности, финансовый контроль, в том числе за целевым использованием средств, выделяемых из муниципального бюджета, использованием средств, полученных от ведения разрешённой, приносящей доходы деятельности	Предоставление учредителю и обществу ответственности ежегодного отчёта о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств. Непрепятствование выполнению учредителем полномочий по контролю за деятельностью МОУ, представление информации и документов, необходимых для осуществления указанных полномочий
10.	Стратегическое управление системой образования и инструктивно-методическое обеспечение деятельности МОУ, направление районным управлениям образования оперативной информации, нормативных и иных документов, касающихся	Оперативное управление деятельностью МОУ, направление МОУ оперативной информации, нормативных и иных документов, касающихся деятельности МОУ	Реализация основных и дополнительных образовательных программ и организация образовательного процесса в соответствии с уставом МОУ, учебными планами и графиком учебного процесса. Создание условий, обеспечивающих со-



	щихся деятельности МОУ и районного управления образования		хранение жизни и здоровья обучающихся, работников МОУ во время образовательного процесса
11.	Определение политики и условий использования переданной МОУ в оперативное управление муниципальной собственности	Согласование возможности аренды зданий, помещений и иных объектов муниципальной собственности, переданных в оперативное управление МОУ	
12.	Организация централизованных закупок оборудования и технических средств обучения для МОУ города	Подготовка предложений и заявок по централизованным закупкам оборудования и технических средств обучения для МОУ	Предоставление районному управлению образования информации о договорах и соглашениях, заключённых между МОУ и иными организациями
13.	Контроль за выполнением нормативного финансирования и реализация механизма доведения средств до МОУ в рамках смет доходов и расходов и целевых программ	Доведение средств до МОУ в рамках смет доходов и расходов	Самостоятельное ведение финансово-хозяйственной деятельности. Осуществление внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном законодательством РФ
14.	Приостановление предпринимательской деятельности МОУ, если она идёт в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом, до решения суда по этому вопросу	Подготовка представления о приостановлении предпринимательской деятельности МОУ, если она идёт в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом	Осуществление разрешённой, приносящей доходы деятельности в соответствии с уставом МОУ, законодательными и иными нормативными правовыми актами РФ, Нижегородской области и г. Нижнего Новгорода
15.	Контроль за исполнением МОУ законодательства РФ в области образования. Контроль за исполнением районными управлениями законодательства РФ в области образования	Контроль за исполнением МОУ законодательства РФ в области образования и соблюдением предусмотренных лицензией условий образовательной деятельности	Обеспечение соблюдения принципов государственной политики в области образования, соблюдение законодательных и иных правовых нормативных актов РФ, Нижегородской области и г. Н. Новгорода
16.	Приостановление деятельности МОУ в случае нарушения им законодательства РФ в области образования и (или) своего устава до решения суда по этому вопросу	Подготовка представления о приостановлении деятельности МОУ в случае нарушения им законодательства РФ в области образования и (или) своего устава	Соблюдение прав и свобод обучающихся, работников МОУ
17.	Сбор, обработка, анализ статистической и бухгалтерской отчётности от районных управлений образования и представление её в Министерство образования и науки Нижегородской области	Сбор, обработка, анализ статистической и бухгалтерской отчётности от МОУ и представление её в соответствующие организации	Предоставление оперативной, статистической, бухгалтерской и иной информации районному управлению образования
18.	Назначение и освобождение от должности директора МОУ, заключение с ним трудового договора (подготовка для заключения с главой города), удостоверение его подписи на финансовых документах, определение системы оплаты труда для директора МОУ. Согласование доплат и надбавок руководителям управлений образования	Подготовка предложений по установлению доплат и надбавок руководителям МОУ	Установление структуры управления деятельностью МОУ, штатного расписания, распределение должностных обязанностей. Установление ставок заработной платы и должностных окладов работников МОУ в пределах собственных финансовых средств и с учётом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами. Установление надбавок и доплат к должностным окладам работников МОУ, порядка и размеров их премирования
19.	Определение условий предоставления длительного отпуска сроком до одного года	Определение порядка предоставления длительного отпуска сроком до одного года	Разработка и принятие правил внутреннего распорядка МОУ, иных локальных актов



20.	Организация учёта детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования	Учёт детей, которые должны учиться в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования	Формирование контингента обучающихся к началу учебного года в соответствии с Типовым положением о соответствующем типе и виде МОУ, Уставом, лицензией
21.	Обеспечение гражданам, проживающим на территории Нижнего Новгорода, возможности выбрать образовательное учреждение. Установление порядка приёма на ступени начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, обеспечивающего приём всех граждан, которые проживают на данной территории и имеют право на получение образования соответствующего уровня	Контроль за соблюдением правил приёма в МОУ. Согласование годовых календарных учебных графиков	Разработка и утверждение компонента образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования, образовательных программ и учебных планов. Использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий, в том числе дистанционных. Разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов и дисциплин. Разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления годовых календарных учебных графиков. Осуществление дополнительных, в том числе платных, образовательных услуг, не предусмотренных соответствующими основными образовательными программами и государственными образовательными стандартами согласно законодательным и иным нормативным правовым актам РФ, Нижегородской области и г. Н. Новгорода. Информирование об изменении перечня основных и дополнительных образовательных программ (в том числе платных) районного органа управления образования
22.	Формирование заказа и координация обучения педагогических работников для повышения квалификации	Диагностика, решение организационных вопросов повышения квалификации работников МОУ	Определение потребности в повышении квалификации и переподготовке педагогических кадров
23.	Аттестация педагогических и руководящих работников МОУ	Обеспечение организационно-методического сопровождения аттестации педагогических и руководящих работников МОУ	Внесение заявок на аттестацию педагогических и руководящих работников МОУ
24.	Обеспечение МОУ учебно-программной документацией	Решение организационных вопросов обеспечения МОУ учебно-программной документацией	Документирование управленческой деятельности и сохранности документации в соответствии с нормативными правовыми актами органов государственной власти РФ, Нижегородской области и г. Нижнего Новгорода
25.	Регулирование системы питания и медицинского обслуживания обучающихся и воспитанников МОУ	Организация медицинского обслуживания обучающихся и воспитанников МОУ. Содействие организации питания обучающихся в МОУ	Создание в МОУ необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контроль за их работой в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения
26.	Координация взаимодействия МОУ и учреждений культуры и спорта	Организация взаимодействия МОУ и учреждений культуры и спорта	Взаимодействие с учреждениями культуры и спорта



27.	Координация развития социального партнёрства МОУ	Проведение мероприятий по развитию социального партнёрства МОУ	Развитие социального партнёрства МОУ. Содействие деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений. Отчёт о расходовании средств попечительскому совету, родительскому комитету
28.	Внесение предложений на заседании Думы г. Нижнего Новгорода по установлению дополнительных налогов и других мер, стимулирующих развитие образования	Участие в разработке предложений на заседании Думы г. Н. Новгорода	Участие в разработке предложений на заседании Думы г. Н. Новгорода
29.	Организация работы по реализации федеральных, региональных целевых программ	Организация работы по реализации федеральных, региональных целевых программ в районе	Участие в реализации федеральных, региональных и городских целевых программ и концепции развития системы образования
30.	Организация работы по развитию системы образования г. Н. Новгорода	Реализация концепции развития системы образования г. Н. Новгорода на территории района	
31.	Разработка и реализация городских целевых программ	Участие в разработке и реализации городских целевых программ	
32.	Организация деятельности по осуществлению молодёжной политики г. Н. Новгорода	Содействие МОУ в осуществлении молодёжной политики г. Н. Новгорода	Выполнение мероприятий по молодёжной политике г. Н. Новгорода
33.	Организация деятельности по осуществлению кадровой политики в области образования г. Н. Новгорода	Содействие МОУ по реализации кадровой политики в области образования	Подбор, приём на работу и расстановка кадров
34.	Совершенствование механизма контроля за соблюдением условий, обеспечивающих охрану жизни и укрепление здоровья детей, выполнением санитарных норм и правил в МОУ, по предупреждению алкоголизма, наркомании и токсикомании	Содействие МОУ в организации мероприятий, обеспечивающих охрану жизни и укрепление здоровья детей, выполнение санитарных норм и правил в МОУ, по предупреждению алкоголизма, наркомании и токсикомании	Проведение мероприятий, обеспечивающих охрану жизни и укрепление здоровья детей, выполнение санитарных норм и правил в МОУ, по предупреждению алкоголизма, наркомании
35.	Координация работы районных управлений образования с правоохранительными органами по предупреждению асоциального поведения детей и молодёжи	Координация работы МОУ по предупреждению асоциального поведения детей и молодёжи (безнадзорности, правонарушений и преступности)	Координация в образовательном учреждении деятельности общественных (в том числе детских и молодёжных) организаций (объединений), не запрещённой законом. Предупреждение асоциального поведения детей и молодёжи
36.	Централизованный учёт детей, оставшихся без попечения родителей. Координация и контроль деятельности районных органов опеки и попечительства. Способствование созданию приёмных семей. Выделение жилых помещений для детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей. Исполнение функций в области опеки и попечительства в соответствии с п. 3.2. Положения по осуществлению опеки и попечительства над детьми г. Н. Новгорода	Организация учёта детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, сбор необходимых документов, устройство детей в детские учреждения и семьи, контроль за соблюдением опекунами своих обязанностей, защита прав детей, оказание необходимой помощи, поддержки. Исполнение функций в области опеки и попечительства в соответствии с п. 3.4. Положения по осуществлению опеки и попечительства над детьми г. Н. Новгорода	Осуществление полномочий, определённых п. 2 ст. 32 Федерального закона «Об образовании»



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА:			
1.	Обеспечение условий для реализации прав граждан на получение общего, основного общего и начального среднего (полного) образования в пределах своей компетенции	Реализацию права граждан на получение общего, основного общего и начального среднего (полного) образования в пределах своей компетенции	Невыполнение функций, отнесённых к его компетенции. Реализацию не в полном объёме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса
2.	Организацию в рамках своей компетенции летнего отдыха детей	Планирование, организацию летнего отдыха детей согласно районной программы	Жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения во время образовательного процесса. Нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников МОУ
3.	Ежегодную публикацию статистических показателей осуществления образовательного процесса в МОУ	Своевременную подготовку статистических показателей образовательного процесса в МОУ	Формирование статистической, налоговой и бухгалтерской отчётности в сроки, установленные законодательством
4.	Организацию бухгалтерского обслуживания образовательных учреждений и своевременную разработку нормативов финансирования	Организацию бухгалтерского обслуживания МОУ договорами в соответствии с методическими рекомендациями	Иные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации
ПРАВА			
1.	Рекомендовать МОУ примерные учебные планы, образовательные программы курсов, дисциплин	Согласовывать с МОУ учебные планы, образовательные курсы и контролировать их реализацию	Самостоятельно организовывать образовательный процесс в соответствии с целями и задачами, определёнными в Уставе МОУ. Работать по образовательным программам на основе государственных стандартов и примерных учебных программ, курсов, дисциплин
2.	Утверждать Устав МОУ, дополнения и изменения к нему	Оказывать методическую помощь МОУ при подготовке проекта Устава	Принимать Устав МОУ, дополнения и изменения к нему. Определять структуру органов самоуправления
3.	Принимать решения о ликвидации, реорганизации МОУ с соблюдением условий договора о взаимоотношениях в порядке, установленном законодательством РФ	Готовить представление о ликвидации или реорганизации МОУ с соблюдением условий договора о взаимоотношениях в порядке, установленном законодательством РФ	
4.	Оказывать содействие МОУ в решении вопросов содержания и развития материально-технической базы	Обобщать информацию и формировать предложения по развитию материально-технической базы МОУ	Самостоятельно распоряжаться финансовыми средствами в соответствии с ограничениями, установленными утверждённой сметой доходов и расходов. Привлекать для осуществления деятельности, предусмотренной Уставом МОУ, дополнительные источники финансовых и материальных средств
5.	Участвовать в управлении МОУ: — контролировать условия аренды зданий, иных объектов собственности; — финансировать в рамках программы развития системы образования г. Н. Новгорода согласованные подпрограммы развития МОУ; — получать ежегодный отчёт МОУ о поступлении и расходовании материально-	Участвовать в управлении МОУ: — согласовывать аренду зданий, иных объектов собственности; — оказывать методическую помощь; — согласовывать финансирование программ развития МОУ; — получать и обобщать для представления в Департамент образования и социально-правовой защиты детства	Формировать учебный план на основе примерного базисного учебного плана, государственных стандартов с учётом типа и вида МОУ с разбивкой содержания образовательной программы по учебным курсам, дисциплинам и по годам обучения, годовым календарным учебным графиком и расписанием занятий, разрабатываемыми и утверждаемыми



	<p>финансовых ресурсов и другим показателям;</p> <p>— назначать руководителя МОУ, заключать с ним трудовой договор в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;</p> <p>— устанавливать руководителю размеры надбавок, доплат, премий</p>	<p>ежегодный отчёт МОУ о поступлении и расходовании материально-технических ресурсов и другим показателям;</p> <p>— подбирать кандидатуры руководителей МОУ и представлять в соответствующие организации по согласованию с главой администрации района;</p> <p>— предлагать размеры надбавок доплат, премий руководителям МОУ</p>	<p>ми образовательным учреждением в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями и по согласованию с районным управлением образования. Самостоятельно выбирать системы оценок, формы, порядок и периодичность промежуточной аттестации обучающихся в соответствии с уставом и локальными актами</p>
6.	<p>Утверждать открытие в МОУ классов компенсирующего обучения, специальных (коррекционных) классов</p>	<p>Вносить предложения об открытии классов компенсирующего обучения, специальных (коррекционных) классов, контролировать их деятельность</p>	<p>Оказывать платные дополнительные образовательные услуги за счёт внебюджетных средств (средств сторонних организаций или частных лиц, в том числе родителей)</p>
7.	<p>Рассматривать заявления и жалобы по вопросам деятельности МОУ и районных управлений образования и принимать по ним решения в соответствии со своей компетенцией</p>	<p>Рассматривать заявления и жалобы по вопросам деятельности МОУ и принимать решения в соответствии со своей компетенцией</p>	
8.	<p>Приостанавливать предпринимательскую деятельность МОУ, если она идёт в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом, до решения суда по этому вопросу</p>	<p>Подготавливать представления о приостановлении предпринимательской деятельности МОУ, если она идёт в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом</p>	<p>Осуществлять предпринимательскую деятельность в рамках действующего законодательства и самостоятельно распоряжаться доходами от этой деятельности</p>
9.	<p>Обеспечивать контроль за исполнением МОУ законодательства РФ в области образования. Контролировать исполнение районными управлениями образования законодательства РФ в области образования. Инспектировать деятельность МОУ и районных управлений образования</p>	<p>Контролировать исполнение МОУ законодательства РФ в области образования и соблюдение предусмотренных лицензией условий образовательной деятельности. Инспектировать деятельность МОУ не чаще 1 раза в 2 года</p>	<p>Представлять отчёт по доходам и расходам попечительскому совету, родительскому комитету</p>
10.	<p>Контролировать состояние управления МОУ и районных управлений образования, состояние внутришкольного контроля в соответствии с установленной компетенцией; оказывать методическую помощь при разработке нормативных правовых актов</p>	<p>Контролировать состояние управления МОУ, состояние внутришкольного контроля в соответствии с установленной компетенцией; оказывать методическую помощь при разработке нормативных правовых актов</p>	<p>Обеспечивать оснащение образовательного процесса и привлекать дополнительные источники финансирования (благотворительную помощь, пожертвования, доходы от предпринимательской деятельности и от дополнительных платных образовательных услуг)</p>
11.	<p>Создавать учреждения и предприятия, централизованно обслуживающие МОУ, исходя из экономической и организационной целесообразности</p>	<p>Организовывать взаимодействие МОУ с учреждениями и предприятиями, обслуживающими образовательные учреждения</p>	<p>Самостоятельно осуществлять финансово-хозяйственную деятельность, иметь самостоятельный баланс и расчётный счёт, обслуживаемый собственной или централизованной бухгалтерией на договорных началах, в банковских и иных кредитных организациях</p>
12.	<p>Представлять к наградам и награждать грамотами, поощрять работников МОУ и районных управлений образования</p>	<p>Представлять к наградам и награждать грамотами, поощрять работников МОУ</p>	<p>Самостоятельно определять и устанавливать виды и размеры надбавок, премий, доплат и других выплат стимулирующего характера в пределах финансовых средств (с учётом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами), направляемых на оплату труда в соответствии с Положением о материальном стимулировании</p>



13.	Образовывать комиссии, экспертные советы, рабочие группы для реализации городской образовательной политики	Образовывать комиссии, рабочие группы для реализации городской образовательной политики на территории района	Комплектовать педагогический и иной персонал. Устанавливать штатное расписание, ставки заработной платы и должностные оклады работникам на основе единой тарифной сетки в соответствии с тарифно-квалификационными характеристиками, решениями аттестационных комиссий в пределах финансовых средств, направляемых на оплату труда
14.	Запрашивать в установленном порядке у структурных подразделений администрации г. Н. Новгорода, учреждений, организаций сведения, материалы и документы, необходимые для осуществления возложенных функций	Запрашивать в установленном порядке у структурных подразделений администрации района, учреждений, организаций сведения, материалы и документы, необходимые для осуществления возложенных функций	
15.	Принимать участие в совещаниях, заседаниях комиссий, рабочих групп, советов по вопросам образования	Принимать участие в совещаниях, заседаниях комиссий, рабочих групп, советов по вопросам образования	
16.	Вносить предложения главе администрации г. Н. Новгорода по вопросам функционирования и развития системы образования. Готовить документы для вынесения их на рассмотрение Городской Думы г. Н. Новгорода	Участвовать в подготовке предложений главе администрации г. Н. Новгорода и документов для вынесения их на рассмотрение Городской Думы г. Н. Новгорода по вопросам функционирования и развития системы образования	

Централизованная бухгалтерия и управление школами

Централизованные бухгалтерии, как известно, нередко не обслуживали, а фактически управляли школами: в их руках был финансовый рычаг управления, и поэтому они нередко де-факто заменяли собой учредителя. В результате далеко не всегда органы управления образованием определяли политику развития системы образования, вместо них это делал главный бухгалтер централизованной бухгалтерии.

Такое положение дел нельзя считать нормальным, поэтому в рамках модели управления муниципальной системой образования нашего города планируется передать реальные права управления школой её директору. Это возможно как при создании школой собственной бухгалтерии и самостоятельном ведении бухгалтерского учёта, так и при заключении договора на бухгалтерское обслуживание с централизованной бухгалтерией.

Из-за дефицита финансов трудно во всех школах открыть собственные бухгалтерии, так как для этого нужно значительно увеличить число штатных единиц и приобрести компьютерную тех-

нику. Кроме того, крайне сложно найти квалифицированного бухгалтера, умеющего вести бюджетный бухгалтерский учёт, хорошо знающего особенности ведения бухгалтерского и налогового учёта в образовательных учреждениях. Поэтому для того, чтобы модернизировать организационные механизмы управления муниципальным образовательным комплексом, лучше всего установить договорные отношения между школами и централизованными бухгалтериями. При этом сами централизованные бухгалтерии получают статус муниципальных учреждений и становятся не управляющей, а сервисной структурой, обслуживающей школы.

В современных условиях отношения между субъектами педагогического управления должны строиться исключительно на основе договора. Не должны быть исключены из договорных отношений и экономические аспекты управленческой деятельности. Договорные отношения с централизованными бухгалтериями позволяют, с одной стороны, сохранить эффективность централизации учёта, с другой стороны — оптимизировать средства за счёт передачи управле-



ния частью финансовых потоков руководителям школ.

Получив ресурсное оснащение (прежде всего, компьютерную технику и специализированное бухгалтерское программное обеспечение), каждая школа получит и собственный расчётный счёт (или, при необходимости, несколько счетов), который будет обслуживаться работниками централизованной бухгалтерии. При этом право первой подписи должно быть у директора школы, а второй подписи — у бухгалтера, обслуживающего школу по договору на бухгалтерское обслуживание. Однако уже сегодня при необходимости в договоре на такое обслуживание можно оговорить, что без визы директора школы платёжное поручение не может быть отправлено в банк. Тем самым осуществляется право директора на самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность даже при наличии одного расчётного счёта в централизованной бухгалтерии, так как для каждого учреждения должен быть обязательно заведён отдельный субсчёт.

Методические рекомендации по бухгалтерскому обслуживанию школ, разработанные в г. Н. Новгороде, теперь обязательны для централизованных бухгалтерий, заключивших договора на бухгалтерское обслуживание. Поэтому в установленные сроки централизованная бухгалтерия обязана отчитываться о расходовании средств перед руководителями обслуживаемых школ.

Сэкономленные средства из фонда оплаты труда не просто сохранить в распоряжении коллектива школы: вместо того чтобы направить сэкономленные средства на материальное стимулирование работников школ, органы управления образованием просто сокращают соответствующие статьи смет доходов и расходов. В нашем городе централизованные бухгалтерии обязаны ежемесячно предоставлять руководителям школ отчёты об экономии фонда оплаты труда по утверждённой форме.

Отчёт по экономии фонда оплаты труда образовательного учреждения

Наименование образовательного учреждения _____

Месяц	Утверждённый фонд оплаты труда		Фактический фонд оплаты труда		Экономия фонда оплаты труда
	месячный	нарастающим итогом с начала года	месячный	нарастающим итогом с начала года	
Январь					
Февраль					
...					

Дата представления _____ Подпись ответственного лица _____
(ФИО, должность)

В соответствующей графе ежемесячно отражается утверждённый фонд оплаты труда, в том числе нарастающим итогом (суммарный месячный фонд оплаты труда к отчётному месяцу). В графе «Фактический фонд оплаты труда» ежемесячно отражается, как используются средства фонда оплаты труда школы, в том числе нарастающим итогом (суммарный начисленный фонд оплаты труда к отчётному месяцу). Экономия фонда оплаты труда рассчитывается как разница между утверждённым фондом оплаты труда нарастающим итогом и фактическим фондом оплаты труда нарастающим итогом и отображается в строке отчётного месяца.

Общественность и управление муниципальной системой образования

Ещё одним важным направлением модернизации организационных механизмов управления муниципальной системой образования становится поиск разумного баланса интересов всех сторон участников образовательного процесса. При увеличении внебюджетного финансирования должно возрастать и общественное участие в управлении образованием. Такое участие проявляется в том числе и путём создания попечительских советов школ, так как сил традиционных родительских комитетов во многих учреждениях уже не хватает. Передача финансовых полномочий директору и снижение повседневного контроля за его деятельностью со стороны муниципальных органов управления образованием и централизованных бухгалтерий должно сопровождаться повышением роли общественности в управлении школами. При этом увеличатся объёмы привлекаемых внебюджетных средств, будет развиваться инновационная деятельность школ, а следовательно — повысится и качество образования. **НО**