

10. Выполняются ли основные требования к оформлению, построению инновационной учебной программы

– наличие объяснительной записки, содержащей концепцию учебного курса, его специфики;

– структурирование курса по разделам и темам;

– разумность дозировки времени на изучение разных элементов программы;

– чёткость требований к ожидаемым результатам обучения и др.?

11. Требуется ли программа опытно-экспериментальной проверки, и если да, то, как предполагается её осуществить?

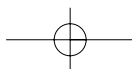
12. Какая помощь со стороны администрации школы, приглашённых специалистов необходима для доводки программы, её экспертизы, проверки?

## **ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ СОСТАВЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ**

**Работа организации как единой команды станет возможной в том случае, когда удастся избежать неувязок, дублирования, а круг обязанностей и прав каждого будет ясен и понятен. Спланировать работу сотрудника позволяет технология составления должностной инструкции, которая апробирована в музыкальном училище им. Гнесиных.**

Основой для планирования работы сотрудника и составления должностных инструкций работников образовательных учреждений должны являться устав и Положение о типе и виде образовательного учреждения, имеющиеся квалификационные характеристики и квалификационные требования по должности, нормативы трудозатрат на выполнение работы.

Задачи и функции управления образовательного учреждения, определённые в Положении, детализируются в должностных инструкциях и распределяются между работниками таким образом, чтобы не было дублирования работ и сохранялась последовательность выполнения операций, причём сложные операции закрепляются за работ-



никами более высокой квалификации. Кроме того, каждый работник наделяется правами, необходимыми и достаточными для успешного выполнения возложенных на него обязанностей и являющимися детализацией прав, предоставленных руководителю или заместителю руководителя в целом.

Должностные инструкции, как правило, разрабатывает руководитель органа управления с помощью самих работников, для которых они издаются. При этом учитывается весь объём свойственных данному органу управления работ. В спорных случаях проводятся фотографии рабочего дня. Должностные инструкции рекомендуется пересматривать и обновлять, по мере необходимости, в связи с изменением функции органов управления.

Как правило, должностная инструкция руководителя или работника должна содержать пять разделов:

1. Общие положения.
2. Основные задачи.
3. Права.
4. Ответственность.
5. Требования к работнику.

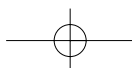
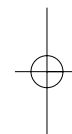
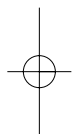
В разделе «Общие положения» определяется точное наименование должности работника, Это необходимо для определения роли должности в конкретных условиях деятельности образовательного учреждения, уровня оплаты труда работника, замещающего должность, условий премирования, а также для правильного решения вопросов социального обеспечения. Наименование должности работника должно отражать характер выполняемой им работы и строго соответствовать действующей номенклатуре должностей. Только определив наименование должности, можно раскрыть её назначение и определить уровень по оплате труда работника, замещающего эту должность.

Далее определяется подчинённость работника. В соответствии с принципами управления работник должен иметь только одного непосредственного руководителя. Наличие двух и более руководителей приводит к снижению ответственности как подчинённого, так и самих руководителей.

Кроме того, определяется должностное лицо, которое назначает работника на должность и освобождает его от неё.

Указывается наличие у работника подчинённых.

Этот пункт увязан с разделом «Ответственность», в котором, в случае наличия подчинённых, оговаривается ответственность не



только за собственные действия данного работника, но и за действия подчинённых.

Содержатся указания о порядке замещения работника в случае его временного отсутствия (отпуск, длительная командировка, болезнь и тому подобное). Этот пункт особенно важен в должностных инструкциях руководителей. Если нет чётких указаний о должностных лицах, выполняющих обязанности руководителей во время их отсутствия, то это дезорганизует работу учреждения.

Кроме названного, содержит перечень документов (законодательные акты Российской Федерации, устав образовательного учреждения, инструкции, рекомендации и так далее), которыми работник руководствуется в своей деятельности.

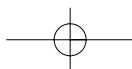
**Раздел «Основные задачи и обязанности»** должностной инструкции раскрывает основные задачи работника, вытекающие из задач и функций данного образовательного учреждения.

При этом наиболее точно определяется содержание конкретной задачи или функции, выполнение которой возлагается на работника. Следует отметить, что все функции образовательного учреждения, без исключения, распределяются между работниками, включая и руководителей отдела, управления.

Далее записываются конкретные обязанности работника, выполнение которых обеспечивает решение поставленных перед ним задач. Этот подраздел важен для руководителей образовательного учреждения, так как содержит вопросы, определяющие обязанности, связанные с организацией деятельности образовательного учреждения. К ним относятся работа по повышению квалификации, подбору и расстановке кадров, внедрению элементов научной организации труда, развитию творческой инициативы работников и другое.

**Раздел «Права».** В нём даётся перечень прав, предоставляемых работнику для успешного выполнения возложенных на него обязанностей. При составлении этого раздела необходимо учитывать фиксацию конкретных прав по направлению деятельности работника с учётом специфики его работы.

Чёткое определение прав способствует разрешению спорных вопросов во взаимоотношениях между работниками в образовательном учреждении. Работник в необходимых случаях может отстаивать свои права на основании юридического документа, каким является должностная инструкция.



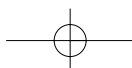
Предоставление работнику прав способствует полному исполнению возложенных на него обязанностей. Вот почему в следующем разделе должностной инструкции – «Ответственность» – предусматривается одинаковая ответственность как за невыполнение обязанностей, так и за неиспользование предоставленных работнику прав.

**Раздел «Ответственность».** В этом разделе можно было бы перечислить все обязанности и права, указав в заглавной части на личную ответственность за их невыполнение или неисполнение. Однако это неоправданно увеличило бы объём каждой инструкции, поэтому рекомендуется определить ответственность одной фразой: «работник несёт дисциплинарную ответственность за некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неиспользование прав, предусмотренных должностной инструкцией».

Содержанием раздела «Требования к работнику» определяются требования к уровню образования и стажу работника, позволяющим успешно выполнять обязанности по должности.

По качеству разработанных нормативных правовых документов в числе основных замечаний отметим следующие:

- расплывчатые, чересчур общие формулировки задач и функций не позволяют их конкретизировать и понять;
- дублирование – одни и те же задачи, функции выполняются разными подразделениями, органами самоуправления, образовательными учреждениями, работниками;
- вакуум – функции, которые необходимо выполнять, не закреплены ни за каким подразделением, работником. При осуществлении таких «беспризорных» функций обычно складываются напряжённые ситуации;
- неувязка – не предусмотрена взаимная увязка деятельности подразделений, работников. Задачи не выполняются до конца, а потоки документов не согласованы друг с другом;
- перегрузка или недогрузка – количество функций, которые необходимо выполнять, определены нерационально, без учёта реального объёма работ, предусмотренных этими функциями, и нормативов времени на их выполнение;
- дисбаланс – несбалансированные функции (обязанности), права и ответственность. При множестве обязанностей и минимуме прав работник устаёт от должности и начинает проявлять интерес к более сбалансированной работе. Это, в частности, и есть одна из причин конфликтов в коллективах.



Пренебрежительное отношение к разработке положений и должностных инструкций приводит к их несоответствию реальной действительности. В силу вступает правило: то, что не сделано с помощью положений и должностных инструкций, автоматически перекладывается на плечи организаторов. Они вынуждены много времени уделять организации работы органов управления и работников, а неудачные положения и должностные инструкции хранятся только для проверяющих, в качестве аргументов «хорошей организации работы». В организациях, где положения и должностные инструкции рассматриваются не как документы «для полок», а как эффективные организационные методы, особое внимание уделяется их периодическому уточнению, обновлению. Такой подход позволяет своевременно приводить содержание положений, других локальных актов в соответствие с условиями, задачами, потребностями управления образованием на современном этапе развития, обеспечивая совершенствование и, следовательно, гибкость системы управления образовательными учреждениями.

Приводимые в данной статье рекомендации определяют только основные положения формирования нормативной основы, поэтому они могут быть дополнены на местах самостоятельными разработками, совершенствующими эту систему, но не противоречащими законодательству Российской Федерации в области образования.