

# ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ШКОЛЕ



**Елена Владимировна Губанова,**  
*профессор Московского института открытого образования,  
кандидат педагогических наук*

**Документирование управленческой деятельности в школе — необходимый и очень важный элемент управления на всех его уровнях, поэтому этот вопрос остаётся актуальным и сегодня.**

- *основная уставная деятельность* • *нормативные правовые акты*
- *организационно-распорядительные документы* • *документационное сопровождение*

**П**равовое положение государственных школ, утверждение Государственной программы РФ «Развитие образования на 2013–2020 годы», принятый в декабре 2012 года Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и многие другие документы обязывают руководителей школ изменять характер управленческой деятельности в школе и методы управления, анализировать организационно-распорядительные документы и вносить в них соответствующие изменения, постоянно совершенствуя нормативную правовую базу школы.

Учитывая, что основная деятельность школы обязательно сопровождается её документированием, руководители школы должны разбираться в этих вопросах, чтобы документационное сопровождение управленческой деятельности было грамотным. Однако в вузах, в том числе

и педагогических, этому и прежде не учили и сегодня не учат, а учреждения повышения квалификации руководителей школ и педагогов практически не включают соответствующие темы/модули в дополнительные профессиональные образовательные программы, не говоря уже о массовом обучении по тематическим/проблемным курсам. Секретари или делопроизводители школ, как правило, не имеют соответствующей подготовки.

## **Основные виды управленческой деятельности**

К относительно самостоятельным видам управленческой деятельности относятся планирование, организация, координация, контроль. Все эти виды управленческой деятельности в школе обязательно должны сопровождаться документированием. Так, по итогам текущего (разработка

годового плана) и стратегического (разработка программы развития школы) обязательны организационно-распорядительные документы — протоколы заседаний структурных подразделений (методических объединений, кафедр, рабочих групп и т.д.), педагогического совета, органа государственно-общественного управления, информационно-аналитические справки, отчёты, приказы. По организации деятельности управляющего совета обязательны протоколы заседаний структурных подразделений (методических объединений, кафедр и др.), педагогического совета, собрания трудового коллектива, положения об управляющем совете, о выборах в управляющий совет, о кооптации членов управляющего совета, приказы «О мероприятиях по организации деятельности Управляющего совета школы» или «О мероприятиях по развитию демократического государственно-общественного характера управления школой», «О введении в действие локальных актов, регулирующих государственно-общественный характер управления в школе» или «Об утверждении положений, регулирующих государственно-общественный характер управления в школе». Контроль реализации стандарта начального общего образования сопровождается документами: Положение о внутришкольном контроле в школе, справки и приказы о результатах внутришкольного контроля.

Аналогичные документы готовятся по координации и управленческой деятельности.

### Основная уставная деятельность

Выполнение главной функции школы называется основной деятельностью или основной уставной деятельностью. В законодательных актах она нередко отражена в уставных целях. Цели и основные виды деятельности в обязательном порядке прописываются в уставе, в разделе 2 — «Предмет, цели и виды деятельности школы». В уставах школ обычно обозначены следующие основные виды деятельности:

- реализация основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, в том числе обеспечивающих дополнительную

(углублённую) подготовку учащихся по одному или нескольким предметам;

- реализация образовательной программы профессиональной подготовки;
- реализация дополнительных общеобразовательных программ (научно-технической, спортивно-технической, культурологической, физкультурно-спортивной, туристско-краеведческой, эколого-биологической, военно-патриотической, социально-педагогической, социально-экономической, естественно-научной, художественно-эстетической и иной направленности);
- обучение и воспитание в интересах личности, общества, государства, охрана здоровья и создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможности удовлетворения потребности учащихся в самообразовании и получении дополнительного образования;
- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий;
- предоставление специальных условий обучения детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов;
- разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов;
- разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), программ внеурочной деятельности;
- разработка и утверждение годовых календарных учебных графиков;
- выявление учащихся в социально-опасном положении, а также не посещающих или систематически пропускающих по неуважительным причинам занятия, их воспитание и обучение в рамках образовательных программ;
- выявление семей в социально-опасном положении, оказание им содействия в обучении и воспитании детей;
- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;
- организация работы групп продлённого дня и т.д.

Основная деятельность (достижение уставных целей) невозможна без выполнения целого ряда дополнительных видов деятельности, которые нельзя отнести к функциям, ради выполнения которых школа создана. Это управление (административная деятельность), материально-техническое снабжение и обеспечение, хозяйственное, бухгалтерское обслуживание и многое другое. Такая дополнительная и вспомогательная по своему назначению деятельность называется уставной деятельностью, связанной с основной деятельностью. Это не основная, но тоже уставная деятельность. Её связь с основной деятельностью имеет обеспечивающий характер, должна находиться в технологической связи с основной деятельностью.

### Организационно-распорядительные документы

Документирование управленческой деятельности в школе осуществляется с помощью организационно-распорядительных документов. На схеме 1 представлена примерная классификация.

### Нормативные правовые акты

При документировании управленческой деятельности необходимо грамотно использовать нормативные правовые акты, примерная классификация которых представлена на схеме 2.

Между организационно-распорядительными и нормативно-правовыми документами есть существенная разница. Так, нормативные правовые акты в школе не разрабатываются, это документы федерального, регионального, муниципального уровня, которые образуют многоуровневую систему, а организационно-распорядительные документы определяют состав документов

школы в соответствии с её компетенцией и функциями, кругом управленческих действий, порядком разрешения вопросов и характером взаимоотношений между школой и другими организациями.

### Документы в работе по новым стандартам

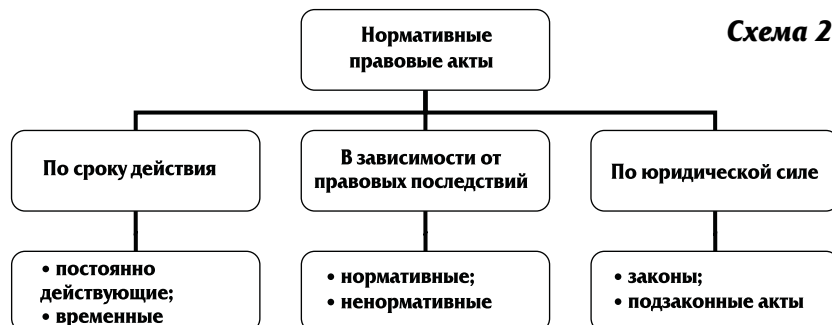
Фактически основная деятельность школы сводится к работе по образовательным программам, воспитательным мероприятиям с участием учащихся и педагогических работников. Потому рассмотрим на конкретном примере документирование управленческой деятельности в рамках реализации основной образовательной программы основного общего образования.

После утверждения федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования школы по мере готовности могут переходить

Схема 1



Схема 2



к работе по стандарту. Для этого необходимо рассмотреть вопрос на заседании педсовета, органа государственно-общественного управления (рассматриваемые на заседаниях вопросы протоколируются), обсудить и принять соответствующие решения, на основании которых издаётся приказ: «О введении ФГОС основного общего образования в школе с 1.09.20\_\_ г.», и обеспечить его выполнение.

В соответствии с этим приказом в школе начинается подготовительная работа по введению стандарта, особое внимание — разработке основной образовательной программы основного общего образования, так как она — инструмент реализации стандарта. Должны быть подготовлены *протоколы* заседаний органов управления школы (методических объединений, кафедр, методического/научно-методического совета, педагогического и управляющего советов, и т.д.); *приказы* о разработке и утверждении основной образовательной программы основного общего образования школы. Эта программа не может быть статичной на весь период действия стандарта соответствующей ступени образования, так как она может быть изменена (учебный план, учебники и т.п.). В этом случае в школе проводятся соответствующие мероприятия (аналогичные вышеописанным), принимается коллегиальное решение, которое закрепляется приказом «О внесении изменений в основную образовательную программу основного общего образования школы». Все необходимые изменения вносятся в неё отдельным ежегодным приказом, как правило, на начало года, в те разделы, в которых это необходимо, и отражаются в постановляющей части приказа.

Для качественного освоения основной образовательной программы (планируемые результаты освоения программы, универсальные учебные действия) педагоги разрабатывают рабочие программы учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей), которые после рассмотрения на заседании структурного подразделения школы, согласования на методическом совете рекомендуются к утверждению на педагогическом совете. Документационное сопровождение при этом составляют *положения* о рабочей программе учебного курса, предмета,

дисциплины (модуля) в школе (обычно в школах есть Положение о рабочей программе педагога); *приказы* о разработке и утверждении рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей) на учебный год; *протоколы* заседаний методического совета и школьных предметных методических объединений, а также педагогического совета.

### Советы с точки зрения практики

#### *О рациональном подходе*

При документировании управленческой деятельности необходимо исключать документы, имеющие формальный характер («что было бы») и / или дублирующие одни и те же виды деятельности / направления, за счёт их укрупнения (комплексности) или интеграции.

#### *По оформлению документов*

В школе должны быть выработаны единые требования к оформлению организационно-распорядительных документов, с которыми надо познакомить всех участников образовательного процесса, и особенно тех, кто непосредственно их готовит.

Документы, о которых идёт речь в рамках документационного обеспечения управленческой деятельности, как правило, оформляются на бланке школы, соответствующем стандарту (ГОСТ Р 6. 30-2003).

Секретари органа управления и структурного подразделения школы должны быть подготовлены к этой работе на обучающих семинарах — практикумах, курсах повышения квалификации и т.д.

#### *Об управленческой культуре*

Документационное сопровождение должно охватывать все виды и направления управленческой деятельности, поэтому формирование управленческой культуры и навыков результативного ведения делопроизводства — одна из важнейших задач эффективного управления в школе. **НО**