



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИЙ  
КАФЕДРА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ И ПРАВА

**Правовой статус руководителя образовательной организации  
среднего образования**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 44.04.01, Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Правовой менеджмент в сфере образования»

Проверка на объем заимствований:  
69 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована  
«14» «июня» 2017 г.  
зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
отечественной истории и права  
Н.В. Коршунова

Выполнила:  
Студентка группы ОФ-205/171-2-1  
Кошелева Венера Таймасовна

Научный руководитель:  
доктор исторических наук, зав. кафедрой  
отечественной истории и права  
Коршунова Надежда Владимировна

Челябинск

2017 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	6
1.1. Понятие и функции управления образовательной организации.....	6
1.2. Личностные качества и стиль управления руководителя.....	16
ГЛАВА 2. СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	23
2.1. Кадровая политика образовательного учреждения .....	23
2.2. Взаимоотношения с детьми и родителями .....	26
ГЛАВА 3. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВОГО СТАТУСА РУКОВОДИТЕЛЯ.....	37
3.1. Понятия правового статуса.....	37
3.2. Основные права и обязанности.....	47
3.3. Правовые основы регулирования труда руководителя организации.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
Библиографический список .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Организация труда в любой сфере построена таким образом, что всегда должно присутствовать лицо, руководящее процессом труда, лицо, которое может направить в нужном русле трудовую деятельность целой группы людей, определить общую цель и задачу для каждого. Такие люди должны, несомненно, обладать задатками лидера, способностью объединить подчас разрозненную группу людей, чётко определив права и обязанности каждого. Роль эта связана с повышенной ответственностью за принимаемые решения и вверенных в подчинение людей. В сфере труда и экономики данная роль наиболее ярко выражена у руководителя организации как у лица, обладающего полномочиями по управлению наиболее обособленным, самостоятельным и независимым образованием в современном обществе – организацией. Ключевой категорией при понимании сущности руководителя является категория управления, поскольку именно реальные действия по управлению организацией превращают человека, «сидящего» в кресле руководителя, в настоящего руководителя и «хозяина» организации.

Потребность в управлении у человечества возникла давно. По сути дела, как только возникла необходимость чём-либо управлять – возник объект управления, сразу же появилась определённая категория людей – «управленцев», способных осуществлять функции по управлению, руководству в определенной сфере и распоряжению, вверенным имуществом на профессиональном уровне.

Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ) впервые урегулировал труд руководителя на законодательном уровне. Однако сложным и противоречивым с точки зрения нормативного регулирования является правовое положение руководителя организации. Задача определения отраслевой принадлежности его трудовых отношений,

которая на первый взгляд может показаться частной, выходит на уровень критериев разграничения трудовых и гражданских правоотношений вообще, а по большому счёту и разграничения предметов отраслей. Несмотря на очевидную специфику трудовых отношений руководителя, специального законодательного акта, непосредственно посвященного регулированию его труда, до настоящего времени не принято. Нормы, устанавливающие отдельные особенности его трудовых отношений, находятся в различных законодательных актах и нередко по-разному регулируют тождественные ситуации.

Вместе с тем, некоторые безусловные признаки трудового правоотношения проявляются у руководителя с определенным своеобразием. На законодательном уровне не решено, какое лицо (орган) осуществляет функции администрации в отношении самого руководителя. Его подчинение работодателю не сводится к соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, а заключается в обязанности действовать в интересах и под руководством работодателя. Трудовая функция руководителя определяется, на наш взгляд, слишком широко, и состоит в управлении трудом, имуществом и организацией в целом.

Объект исследования – процесс организации и управления образовательным учреждением и его влияние на эффективность управления педагогическим коллективом.

Предмет исследования – это система управления образовательным учреждением.

Цель исследования: изучение современных основ организации и управления образовательным учреждением, а также анализ особенностей правового регулирования его труда и исследование вопросов ответственности руководителя.

В соответствии с целью, объектом и предметом поставлены следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть структуру управления образовательным учреждением.
2. Изучить правовые основы регулирования труда руководителя организации.
3. Выявить функции и принципы управления образовательным учреждением.
4. Охарактеризовать стили управления образовательным учреждением и определить наиболее эффективный стиль на современном этапе развития образовательного пространства.

Эффективность и конкурентоспособность современных организаций и роль психологического фактора в управлении ими описывает в своих трудах Розанов В.А.

Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Пидкасистый П. И, Сластенин В.А., Рогов Е. И, Конаржевский Ю.А., Шамова Т.И.

Личность руководителя в структурах управления рассматривают украинские психологи Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Большое внимание роли руководителя в системе управления уделяют Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.

Правовую компетенцию руководителя образовательной организации рассматривают в своих трудах М.Ю. Федорова, С.Л. Феклина.

# ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1. Понятие и функции управления образовательной организации

Процесс управления всегда имеет место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов.

Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.

Поскольку образовательное учреждение – социальная организация, и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации.

Многие ученые определяют понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

Как отмечает Пидкасистый П.И., *управление* – процесс *воздействия* на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов [13, с.517].

Управление как «влияние» или «воздействие» определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н. [25], Бандурка А.М. [2].

«Под *управлением* вообще, – пишет В.А. Сластенин, – понимается *деятельность*, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации». А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата» [12].

Розанов В.А. отмечает, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей [17, с.35].

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении школой приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», следует определять понятие «управление образовательным учреждением» через понятие взаимодействия. Итак, под управлением образовательным учреждением мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное *взаимодействие* субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители-исполнители». Так, теория управления школой, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента [7].

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится

на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления.

Говоря об управлении образовательным учреждением следует иметь в виду *систему управления*, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Основные управленческие функции – это относительно обособленные направления управленческой деятельности [14, с.17].

Функциональные звенья управления рассматриваются как особые, относительно самостоятельные виды деятельности, последовательно взаимосвязанные друг с другом этапы, полный состав которых образует единый управленческий цикл. Завершение одного цикла является началом нового. Таким образом, обеспечивается движение к более высоким качественным состояниям управляемой системы.

Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планирование, организацию, руководство и контроль [18, с.5]. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование [12].

А.М. Моисеев, кандидат педагогических наук, профессор Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, выделяет три большие группы функций управления образовательным учреждением [11]:

1. Функции управления поддержания стабильного функционирования образовательным учреждением.

2. Функции управления развитием школы и инновационными процессами.

3. Функции управления функционированием и саморазвитием внутришкольного управления включают в себя действия по отношению к самой системе управления образовательным учреждением.

Обобщая взгляды этих ученых, раскроем следующие функции управления образовательным учреждением: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование.

Анализ – относительно обособленный этап (стадия) познавательной управленческой деятельности, суть которого – творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о социально-экономических условиях, реализации правовой образовательной политики, удовлетворения общественных потребностей, опыта сложившейся практики управления на всех уровнях [5].

На основе анализа индивидуальных, групповых и общественных образовательных запросов населения выделяются важнейшие социальные потребности: социально-экономические, экологические, валеологические, культурные, научные, территориальные, педагогические, бытовые и др., детерминирующие цели и содержание образования, определяется рынок заказчиков и потребителей. К последним относятся органы государственной власти и управления, предприятия и учреждения, общественные организации, активные группы населения, семья, отдельные лица.

Функция педагогического анализа в её современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским [7]. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи

управленческой деятельности приводит к её распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности директора школы приводит на этапе выработке цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а порой к необоснованности принимаемых решений. Незнание истинного положения дел в педагогическом или ученическом коллективе создает трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки педагогического процесса. Основное назначение педагогического анализа как функции управления, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы [7]. Эта функция – одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В теории и практике внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой определены основные виды педагогического анализа в зависимости от его содержания: параметрический, тематический, итоговый.

*Параметрический анализ* направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его.

*Тематический анализ* направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом.

*Итоговый анализ* охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла.

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют следующие направления: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Целеполагание и планирование как функция управления школой. Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования управленческой работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы.

Сластенин В.А. отмечает, что «цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или как говорят «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих её частных целей» [12].

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность, – как пишет Лазарев В.С., – значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения» [18].

В практике работы образовательных учреждений разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы.

Текущий план составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности школы. Основным недостатком школьного планирования до сего времени остается отсутствие в планах многих образовательных учреждений реально достижимых в планируемый

период и научно обоснованных целей и конкретных задач, отсутствие ориентации управленческой деятельности на конечные результаты.

Функция организации в управлении образовательным учреждением.

Организация – это этап управления, направленный на обеспечение выбора лучших путей выполнения плановых и творческих заданий, определение совокупности действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого: инструктаж, координация, объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Главным для организационной деятельности является вопрос о том, как реально, с помощью каких действий воплощаются в жизнь цели организации. Именно поэтому организационная деятельность рассматривается как деятельность исполнительская, как реализационная стадия управления [5].

По своей природе организаторская деятельность человека – деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придаёт организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

Более полно содержание организационной деятельности может быть раскрыто через её характеристику по отношению ко всем другим функциям управления, каждая из которых предполагает известную упорядоченность и организацию.

На этапе реализации целей системы наиболее важным и исходным моментом организации является четкое определение и распределение функциональных обязанностей всех лиц и подразделений, образующих систему. В свою очередь распределение функциональных обязанностей предполагает учёт уровня подготовленности каждого члена организации, оценку индивидуально-психологических особенностей предполагаемым функциональным обязанностям. Вопросы подготовки, подбора, отбора,

расстановки кадров являются сердцевиной организационного этапа управления в любой социальной системе.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий называют руководством.

При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи:

- 1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;
- 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;
- 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- 4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Контроль – один из этапов управления, состоящий в выявлении отклонений величины фактических параметров управляемой системы от нормативов, служащих критериями оценки (цели, законодательные нормы), в измерении, оценке результатов выполнения программы. Из-за различных ограничений, всегда существующих во внешней среде или в самой системе, поставленные цели достигаются редко [5].

Особенностью контроля в образовательном учреждении является его оценочная функция – направленность на личность учителя. Если учитель

молодой, то все сказывается на его профессиональном становлении; если это учитель со стажем – на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в школе.

Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных уроков или занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки. В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс или только уроки русского языка и математики и др. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные методы контроля.

С контрольной функцией управления тесно связан этап *регулирования* или коррекции, т.е. процесс предупреждения и устранения возможных или фактических отклонений от заданных целей. Причинами отклонений в конечных результатах могут быть некорректно составленные планы и ошибки в них, отсутствие полной и своевременной информации,

слабость прогнозов, ошибки в принятых решениях, плохое исполнение, недостатки в контроле и оценке результатов. На данном этапе в свернутом виде представлены все функции управления. Регулирование и коррекцию можно рассматривать как оперативное управление текущими состояниями (отклонениями). В тех случаях, когда принятые меры не дают результатов, возникает необходимость пересмотра целей. А это означает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии [5].

## **1.2. Личностные качества и стиль управления руководителя**

Особое место в теории управления и организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основным принцип управления – единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель – лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Ответ на вопрос о качествах, которыми должен

обладать руководителем, претерпел существенную эволюцию в ходе развития управленческой теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л.И. Уманский и др.).

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

1) *общечеловеческие качества*: трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность; выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.);

2) *психофизиологические качества*: крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства, индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности);

3) *деловые качества и организаторские способности*: инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.

4) *коммуникативные качества*: умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично;

5) *профессиональные знания*: знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией. [3, с.55-64].

Если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным.

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации [17, с.376]:

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности у менеджера;
- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;

- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;
- наличие конфликтных тенденций поведения;
- наличие невротических тенденций поведения;

Грамотный руководитель никогда не допустит такого количества недостатков в себе и своей деятельности, постоянно будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления.

Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Наиболее распространённые стили управления в образовательных организациях: директивно-коллегиальный и смешанный.

Директивно-коллегиальный стиль.

Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения руководитель позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только

по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя [6].

Директивно-пассивный стиль. Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда [6].

В связи с преобладающими научными трактовками, директивная позиция в управлении сохраняет ведущее положение, т.к наиболее удобна для руководителей как привычный эталон отношений с подчиненными. Этот эталон безоговорочно принят и неявно одобряем не только субъектами, но и объектами управления. Он олицетворяет традиционный директивный стиль, при котором личностные особенности начальника для управляемых имеют значение только как «справедливые решения» по льготам и наказаниям. Руководитель может быть одновременно откровенным диктатором и понимающим собеседником, заботливым

наставником и беспристрастным судьей – все это принимается как необходимая «отеческая» (материнская) строгость, а собственно самоорганизация подчиненных для них самих утрачивает смысл [8].

Стиль пассивно-коллегиальный. Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требуется справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать [6].

Смешанный стиль руководства. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляет между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы – приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат [6 с.184].

Сегодня нормативные документы требуют переориентации руководителей образованием на иной стиль отношений. Наиболее значимым для руководителя образовательным учреждением определяется

рефлексивный стиль управления, предполагающий введение таких ценностей в обиход управленца, как соуправление процессом обучения, совместное целеполагание, проектирование, преобразование содержания знаний, стимулирование научно-исследовательской деятельности учителей и т.п.

Вместе с тем, реализуя директивный стиль, либо декларируя реализацию рефлексивного, руководители образовательными учреждениями оказываются в затруднительном положении. Первый стиль заклеивают как авторитарный и неприемлемый, но наиболее доступен, поскольку понятен, безоговорочно принят и неявно одобряем не только субъектами, но и объектами управления. Рефлексивный стиль требуют внедрять сверху, определяя его официально как единственно возможный в условиях демократизации. Однако, явно демонстрируемые образцы государственного управления (укрепление вертикали власти, рост влияния силовых структур, контроля за СМИ и т.п.) свидетельствуют о сомнительной эффективности чисто рефлексивных способов управления в России [8].

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и др.

Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации.

Итак, эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательной школы, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

## ГЛАВА 2. СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### Кадровая политика образовательного учреждения

Сегодня руководитель образовательного учреждения вынужден самостоятельно искать пути для её решения, не только оперируя средствами из директорского фонда, но и создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, в том числе заботясь о морально-психологических и валеологических факторах стабильности школьного коллектива.

В итоге менеджер образовательного учреждения должен уметь:

- формировать команду единомышленников (растить школу как корпорацию);
- обеспечивать оптимальные условия для самореализации детей и взрослых;
- стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу;
- делегировать полномочия, развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;
- привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования;
- задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике;
- выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы;
- заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса школы;
- внедрять высокие технологии в управленческие процессы.

Современный руководитель школы – это не администратор, который умеет давать распоряжения, плюс доводить до сведения точку зрения

вышестоящего начальства. Это, скорее, дирижер в оркестре, где каждый играет свою партию. При таком подходе к управлению исчезает вертикальная модель, жесткая система должностей – появляется диапазон новых компетенций, свобода маневра, осознанность и согласованность действий. Значит, возникает мощный ресурс развития корпоративной культуры. Передовые школы могут стать «островками» корпоративного духа, с которых и начнется реальное становление российской системы образования как духовной общности и стратегического партнерства.

В системе образования меняется представление о профессионализме. Как и многие современные предприятия, школа сегодня предпочитает не узкого специалиста-исполнителя, знающего свой предмет «от и до», а педагога, способного решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения, активного коммуникатора, обладающего целым набором ключевых компетенций. Каждый сотрудник представляет свою фирму; каждый учитель участвует в строительстве школьного мира.

Тем самым конкурсные условия для приема на работу в образовательные учреждения принципиально меняются, выдвигаются иные требования, среди которых не последнюю роль играют способность продуктивно общаться, готовность самосовершенствоваться, инициативность и умение работать в команде.

Разумеется, эти качества нуждаются в стимуляции и поддержке. Современный руководитель образовательного учреждения должен иметь в своем арсенале ряд мер, гарантирующих работникам корпоративную поддержку, сформировав так называемый «социальный портфель педагога». Социальный портфель может состоять из двух частей. Первая включает различные льготы и компенсационные выплаты, дотации и т.п.

Например:

- Бесплатный обед.
- Компенсация обучения детей сотрудников.
- Дотация на проездной билет.

- Доступ в интернет и электронная почта.
- Доступ к корпоративным информационным ресурсам учреждения.
- Поддержка повышения квалификации.
- Обучение работе на компьютере.
- Медицинское обеспечение и страхование.
- Корпоративные подарки.
- Предоставление беспроцентных ссуд и др.

Вторая часть предполагает оптимизацию условий труда:

поддержка инициатив (научно-методическая, организационная и финансовая);

проведение учебных и методических семинаров, практикумов, тренингов;

организация процесса повышения квалификации и получения дополнительных профессиональных компетенций;

оснащение рабочего места;

корпоративная сеть на основе «интранет- интернет» технологий;

обеспечение доступа к базам данных (Гарант, Скайнет и др.);

обеспечение периодическими изданиями;

обеспечение специальной литературой и др.

Помимо «социального портфеля», необходимо выстроить систему эмоционально-психологической и валеологической поддержки педагогов и сотрудников, куда может входить:

психологическое и психотерапевтическое консультирование (индивидуальное и групповое);

тренинги общения и деловые игры;

цикл школьных праздников и традиций;

поздравления;

организация театральной труппы и шоу-группы педагогов;

организация групповых занятий шейпингом, аэробикой и др. (смешанные группы «учителя-родители»);

экскурсионные, концертные и развлекательные программы и др.

Важными показателями стабильности школьного коллектива является уровень культуры отношений, сложившихся в школьном сообществе, и благоприятный психологический климат. Поэтому необходимо поддерживать, регулярно проводя мероприятия, направленные на сплочение школьного сообщества [1].

### **Взаимоотношения с детьми и родителями**

Настоящие Правила разработаны с целью обеспечения реализации и соблюдения, конституционных прав граждан Российской Федерации на образование, исходя из принципов общедоступности и бесплатности общего образования, реализации государственной политики в области образования, защиты интересов ребёнка и удовлетворения потребностей семьи в выборе общеобразовательного учреждения.

Приём граждан в общеобразовательные учреждения осуществляется в соответствии:

- Конституцией Российской Федерации;
- Законом Российской Федерации «Об образовании» в РФ;
- Типовым положением об общеобразовательном учреждении, утверждённым постановлением Правительства РФ от 19.09.1997 № 1204;
- Санитарно-эпидемиологическими правилами СанПиН 2.4.2.1178-02;
- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.02.2012 года № 107;
- Муниципальным регламентом;
- Уставом образовательного учреждения.

Порядок приёма обучающихся в образовательные учреждения регулируются законодательными и локальными нормативными актами. Порядок приёма в государственные и муниципальные образовательные учреждения на ступени начального общего, полного общего образования определяются учредителем исходя из необходимости обеспечения доступности данного уровня образования для всех граждан, проживающих на соответствующей территории и имеющих такое право. Основанием приёма детей в школу любого вида на ступени начального общего, основного, среднего (полного) общего образования является заявление родителей (законных представителей).

Порядок приёма обучающихся в негосударственные образовательные учреждения определяются учредителем и доводится до сведения всех заинтересованных субъектов. Основные требования к приёму граждан закреплены в типовых положениях об учреждениях образования.

Возрастные цензы установлены для приёма в общеобразовательные учреждения и закреплены непосредственно в Законе РФ «Об образовании» (п. 2 статья 19). Обучение детей в образовательных учреждениях, реализующих программы начального общего образования, начинается с достижения ими возраста шести лет шести месяцев при отсутствии противопоказаний по состоянию здоровья, но не позже достижения ими возраста восьми лет. Предельный возраст обучения в школе по очной форме обучения – 18 лет. Возрастные цензы сформулированы в качестве общего правила, из которого могут быть сделаны исключения.

По заявлению родителей (их законных представителей) учредитель образовательного учреждения вправе решить приём для детей в более раннем возрасте. Типовое положение об общеобразовательном учреждении, утверждённое постановлением РФ от 19 марта 2001 г. № 196, воспроизводит приведённые выше положения Закона РФ «Об образовании», касающиеся порядка приёма граждан, проживающих на данной территории. Гражданам, имеющим право на получение образования данного уровня, но не

проживающим на территории, закрепленной за школой, может быть отказано в приёме только по причине отсутствия свободных мест в данной школе. Свободными считаются места в классах, где обучаются менее 25 человек.

Учредители общеобразовательного учреждения и органы местного самоуправления обязаны обеспечить приём в первый класс всех детей, готовых к освоению общеобразовательных программ начального общего образования и прежде всего живущих в непосредственной близости от общеобразовательного учреждения, на закреплённом за ним участке или микрорайоне. Необходимо подчеркнуть, школы с углублённым изучением имеют право принимать обучающихся по результатам конкурсного отбора для обучения на третьей ступени, т.е для получения среднего (полного) общего образования.

Родители (законные представители) обучающихся имеют право выбирать школу (при наличии свободных мест), форму получения образования, однако не могут настаивать на реализации каких-либо образовательных программ, услуг, форм получения образования, не предусмотренных Уставом школы.

Общие сроки подачи заявлений с 1 апреля по 30 августа, но возможна подача заявлений в течение всего учебного года. Заявление о приёме на обучение обязательно регистрируется. Руководитель школы визирует заявление родителей (законных представителей) с указанием о приёме или отказе в приёме ребенка в школу. В случае отказа в приёме указывается причина отказа.

Приём обучающегося в школе осуществляется приказом директора школы при представлении следующих документов:

- заявление родителей (законных представителей) обучающегося на имя директора школы;
- медицинская справка о состоянии здоровья ребенка;
- копии свидетельства о рождении (паспорта);

- личное дело учащегося с годовыми оценками, заверенное печатью образовательного учреждения;

- выписка текущих отметок обучающегося по всем изучавшимся предметам, заверенная печатью образовательного учреждения (при переходе в течение учебного года).

Администрация школы при приеме заявления обязана ознакомиться с документами, удостоверяющими личность заявителя, для установления факта родственных отношений и полномочий законного представителя.

Преимущественным правом при зачислении в образовательное учреждение пользуются:

- дети, проживающие в непосредственной близости от образовательного учреждения в соответствии с пунктом 2.1.6.СанПиН 2.4.2.1178-02;

- дети, имеющие старших братьев и сестер, обучающихся в данном образовательном учреждении;

- дети военнослужащих и сотрудников милиции.

Лица, признанные беженцами (вынужденными переселенцами), и прибывшие с ними члены семьи имеют право на приём в школу наравне с гражданами РФ. Приём детей из семей беженцев (вынужденных переселенцев) может осуществляться на основании свидетельства о рождении, письменного заявления родителей (законных представителей) с указанием адреса фактического проживания, без учёта наличия или отсутствия регистрационных документов. Иностранцы граждане, имеющие законные основания для проживания на территории Российской Федерации, пользуются правом на получение образования наравне с гражданами Российской Федерации.

При приёме граждан в школу последнее обязано ознакомить его родителей (законных представителей) под роспись с Уставом школы, лицензией на право ведения образовательной деятельности, свидетельством о государственной аккредитации школы, основными общеобразовательными

программами, реализуемые школой и другими документами, регламентирующими организацию образовательного процесса.

Приём и обучение детей на всех ступенях общего образования во всех видах школы осуществляется бесплатно.

Приём обучающихся на всех ступенях общего образования во всех видах школы на конкурсной основе не допускается.

Приём детей на первую ступень обучения. В первый класс принимаются дети, достигшие на 01.09 текущего года возраста 6,5 лет - 7 лет (не менее шести с половиной лет на 1 сентября текущего года). Родители имеют право выбора образовательного учреждения и несут ответственность за выбор образовательной программы.

Приём детей в первые классы проводится в заявительном порядке. Заявление о приёме ребёнка в образовательное учреждение обязательно регистрируется в журнале приёма заявлений.

Приём заявлений в первый класс для закреплённых лиц начинается не позднее 10 марта и завершается не позднее 31 июля текущего года.

Количество классов и их наполняемость устанавливаются школой по согласованию с учредителем в пределах квот, установленных лицензией на право ведения образовательной деятельности.

Для приёма ребёнка в образовательное учреждение родитель (законный представитель) подаёт заявление, к которому прилагаются следующие документы:

- копия свидетельства о рождении;
- медицинская карта ребёнка (справка о возможности обучения в общеобразовательной школе);
- копия паспорта родителя (ей).

Администрация школы при приёме заявления обязана ознакомиться с документами, удостоверяющими личность заявителя, для установления факта родственных отношений и полномочий законного представителя.

До начала приема документов образовательное учреждение информирует граждан:

- о перечне образовательных программ, на которые объявляется прием обучающихся, и сроках их освоения в соответствии с лицензией;
- Уставом школы;
- свидетельством о государственной аккредитации учреждения;

Копии указанных документов размещаются на информационном стенде и в сети Интернет на официальном сайте учреждения. Факт ознакомления родителей (законных представителей) ребёнка с лицензией, уставом школы, свидетельством о государственной аккредитации учреждения фиксируется в заявлении о приёме и заверяется личной подписью родителей.

После окончания приёма заявлений зачисление в школу оформляется приказом директора школы по мере комплектования класса, но не позднее 31 августа текущего года, и доводится до сведения родителей (законных представителей). На каждого ребёнка, зачисленного в учреждение, заводится личное дело, в котором хранятся все сданные при приёме документы.

Администрация школы может отказать гражданам в приеме их детей в образовательное учреждение:

- по причине отсутствия вакантных мест в учреждении;
- при наличии медицинских противопоказаний.

В этом случае органы местного самоуправления предоставляют родителям (законным представителям) информацию о наличии свободных мест в образовательных учреждениях на данной территории (в данном микрорайоне, районе) и обеспечивает зачисление детей в образовательное учреждение.

Приём обучающихся на вторую ступень обучения. Основанием для перевода на вторую ступень обучения обучающихся, освоивших образовательные программы начального общего образования в данной школе, является приказ директора.

Заявления родителей (законных представителей) или обучающихся о приёме последнего на вторую ступень общего образования после окончания первой ступени обучения в данной школе или представления каких-либо иных документов для перевода, обучающегося не требуется.

Приём на вторую ступень общего образования обучающихся в порядке перевода из другого образовательного учреждения или обучающихся, ранее получивших общее образование в форме семейного образования и/или самообразования, осуществляется в соответствии с п.2.5. настоящего Положения.

Приём в 10-е классы. После получения основного общего образования обучающийся с согласия родителей (законных представителей) вправе: подать заявление в 10-ый класс или другое образовательное учреждение.

Приём в 10-е классы на обучение по общеобразовательной программе осуществляется в заявительном порядке, если число заявлений не превышает число запланированных мест.

На третью ступень обучения принимаются обучающиеся, имеющие аттестат об основном (общем) образовании. Приём заявлений начинается после получения аттестатов об основном общем образовании.

Приём в 10-е профильные классы производится на основе Положения о приёме в профильные классы и на основании заявления родителей.

Сроки подачи заявлений о приёме в 10-е классы школы устанавливаются с 15 по 25 июня текущего года.

Порядок перевода, отчисления и исключения обучающихся. Комплектование контингента обучающихся в классные коллективы, перемещение их из одного класса в другой в пределах параллели является компетенцией школы. Перевод обучающихся в следующий класс производится в случае успешного освоения программы текущего учебного года в полном объёме.

Обучающиеся на ступенях начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования, имеющие по итогам учебного года

академическую задолженность по одному предмету, переводятся в следующий класс условно. Обучающиеся обязаны ликвидировать академическую задолженность в течение следующего учебного года, школа обязана создать условия обучающимся для ликвидации этой задолженности и обеспечить контроль своевременности её ликвидации. За сдачу академической задолженности несут ответственность родители (законные представители) обучающегося.

Обучающиеся на ступенях начального общего и основного общего образования, не освоившие образовательной программы учебного года и имеющие академическую задолженность по двум и более предметам или условно переведённые в следующий класс и не ликвидировавшие академической задолженности по одному предмету, по усмотрению родителей (законных представителей) оставляются на повторное обучение.

Обучающиеся на ступени среднего (полного) общего образования, не освоившие образовательной программы учебного года по очной форме обучения и имеющие академическую задолженность по двум и более предметам или условно переведённые в следующий класс и не ликвидировавшие академической задолженности по одному предмету, продолжают получать образование в иных формах. Обучающиеся, не освоившие образовательную программу предыдущего уровня, не допускаются к обучению на следующую ступень обучения.

Обучающиеся имеют право на перевод в другое образовательное учреждение, реализующее общеобразовательную программу соответствующего уровня, при наличии свободных мест в этом учреждении.

Обучающиеся могут быть переведены в другие общеобразовательные учреждения в следующих случаях:

1. в связи с переменой места жительства;
2. в связи с переходом в общеобразовательное учреждение, реализующее другие виды образовательных программ;

3. по рекомендации медико-психолого-педагогических комиссий в связи с состоянием здоровья обучающегося;

4. по решению суда в связи с девиантным (общественно опасным) поведением обучающегося.

Отчисление обучающегося из школы в связи с переходом или переводом в иное образовательное учреждение производится на основании заявления родителей (законных представителей) и сопровождается получением подтверждения из иного образовательного учреждения о приеме данного учащегося. Родителям (законным представителям) обучающегося выдаются личное дело, медицинские документы, документ об уровне образования или уровне освоения обучающимся соответствующей образовательной программы школы, заверенные подписью руководителя и печатью школы.

Отчисление обучающихся из школы может происходить в следующих случаях:

- по заявлению родителей (законных представителей) обучающихся;
- с переводом обучающегося в другое образовательное учреждение;
- с переменой места жительства на основании заявления родителей, в котором указывается место дальнейшего обучения ребенка;
- с достижением возраста 18 лет с согласия обучающегося;
- в связи со смертью обучающегося (на основании выписки из акта гражданского состояния);
- в связи с направлением обучающегося в специализированное учреждение;
- в связи с получением среднего (полного) общего образования;
- по решению педагогического совета школы (для обучающихся, достигших возраста 15 лет).

По решению педагогического совета школы за совершенные неоднократно грубые нарушения устава учреждения допускается исключение обучающегося из школы достигшего возраста пятнадцати лет.

Исключение обучающегося из школы применяется, если меры воспитательного характера не дали результата и дальнейшее пребывание обучающегося в школе оказывает отрицательное влияние на других обучающихся, нарушает их права и права работников школы, а также нормальное функционирование школы.

Решение об исключении обучающегося, не получившего общего образования, принимается с учётом мнения его родителей (законных представителей) и с согласия комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав. Решение об исключении детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, принимается с согласия комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав и органа опеки и попечительства.

Школа незамедлительно обязано проинформировать об исключении обучающегося из школы его родителей (законных представителей) и отдел образования.

Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав совместно с органом местного самоуправления и родителями (законными представителями) несовершеннолетнего, исключенного из школы, в месячный срок принимает меры, обеспечивающие трудоустройство этого несовершеннолетнего и (или) продолжения его обучения в другом образовательном учреждении.

Порядок разрешения разногласий при приёме, переводе, отчислении и исключении граждан в школу

В случае отказа гражданам в приёме в образовательное учреждение и возникновении разногласий при переводе, отчислении и исключении обучающихся из образовательных учреждений родители (законные представители) имеют право обратиться с письменным заявлением в отдел образования.

Восстановление обучающихся. Восстановление обучающегося в Школе, если он досрочно прекратил образовательные отношения по своей инициативе и (или) инициативе родителей (законных представителей), проводится в соответствии с Правилами приема обучающихся в школу.

Лица, отчисленные ранее из Школы, не завершившие образование по основной образовательной программе, имеют право на восстановление в число обучающихся образовательного учреждения независимо от продолжительности перерыва в учебе, причины отчисления, не достигшие возраста восемнадцати лет.

Восстановление обучающегося производится на основании личного заявления родителей (законных представителей) на имя директора Школы.

Решение о восстановлении обучающегося принимает директор Школы, что оформляется соответствующим приказом. При восстановлении в Школу заместитель директора по учебно-воспитательной работе устанавливает порядок и сроки ликвидации академической задолженности (при наличии таковой). Обучающимся, восстановленным в Школу и успешно прошедшим государственную (итоговую) аттестацию, выдается государственный документ об образовании установленного образца.

## **ГЛАВА 3. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВОГО СТАТУСА РУКОВОДИТЕЛЯ**

### **Понятия правового статуса**

Правовой статус – это положение лица, регламентируемое нормативно-правовыми актами. Таким образом, регламентацию правового статуса руководителя организации необходимо уточнить с учётом всех элементов правового статуса субъекта трудового правоотношения, который включает:

- трудовую правосубъектность обусловленную особым правовым положением данного субъекта в трудовом процессе;
- права и обязанности, выполнение которых непосредственно вытекает из реализации организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций руководителя как должностного лица;
- гарантии трудовых прав руководителей как работников, выполняющих специфическую трудовую функцию на основе трудового договора;
- юридическую ответственность во всем многообразии, включая дисциплинарную, административную, уголовную и гражданско-правовую за совершение трудовых правонарушений по нормам российского законодательства.

Особенностью правового статуса руководителя образовательного учреждения, одновременно является:

- 1) работником по отношению к учредителю (статья 11 Закона РФ «Об образовании»);

2) работодателем по отношению к работникам образовательного учреждения, с которыми заключается трудовой договор (пункт 4 статьи 32, статья 56 Закона РФ «Об образовании»).

Правовой статус руководителя организации (права, обязанность, ответственность) значительно отличается от статуса иных работников, что обусловлено спецификой его трудовой деятельности, местом и ролью в механизме управления организацией.

Руководитель образовательного учреждения – это физическое лицо, прошедшее в соответствии с нормативно-правовыми актами осуществляет непосредственные функции по управлению (руководству) образовательным учреждением (пункт 3 статьи 35 Закона РФ «Об образовании», статья 273 ТК РФ).

В соответствии с трудовым договором руководитель организации в установленном порядке реализует права и обязанности юридического лица как участника гражданского оборота, в том числе полномочия собственника по владению, пользованию и распоряжению имуществом организации, а также права и обязанности работодателя в трудовых и иных, непосредственно связанных с трудовыми, отношениях с работниками, организует управление производственным процессом совместным трудом.

Руководитель должен действовать от имени организации, в её интересах добросовестно и разумно (пункт 3 статьи 53 Гражданского кодекса РФ). От качества работы руководителю во многом зависят достижение уставных целей и задач, ради которых организация создавалась, сохранность её имущества, а зачастую и само существование организации.

Кроме того, полномочия по управлению имуществом, которыми наделяется руководитель, и предъявляемые к нему в связи с этим требования предполагают в качестве одного из необходимых условий успешного сотрудничества собственника с лицом, управляющим его имуществом, наличие доверительных отношений между ними.

Руководитель управляет организацией, в том числе выполняет функции единоличного исполнительного органа, совершает юридически значимые действия (статья 273 ТК РФ; пункт 1 статья 53 ГК РФ).

Особенности регулирования труда руководителей организаций определяются главой 43 ТК РФ:

1) право работодателя заключить с руководителями организации срочные трудовые договоры (статья 59 ТК РФ);

2) увеличенный максимальный испытательный срок при приеме на работу в отношении руководителя организации – 6 месяцев (статья 70 ТК РФ);

3) возможность нового собственника имущества организации расторгнуть с руководителем организации трудовой договор не позднее 3 месяцев со дня возникновения у него права собственности (статья 75 ТК РФ);

4) руководитель вправе занимать другие оплачиваемые должности в других организациях только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лица (органа) (статья 276 ТК РФ);

5) предусмотрена полная материальная ответственность руководителя за прямой действительный ущерб, причиненный организации (статья 277 ТК РФ);

6) возможность привлечения к дисциплинарной ответственности руководителя организации при наличии заявления представительного органа работников о нарушении руководителем организации трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах его рассмотрения в представительный орган работников (статья 195 ТК РФ);

7) предусмотрены дополнительные основания расторжения трудового договора с руководителем организации (статья 278 ТК РФ и

часть 27 статьи 30 ФЗ от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»);

8) выплату руководителю организации при досрочном расторжении трудового договора в размере, определяемом трудовым договором, но не ниже трехкратного среднего месячного заработка, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ (статья 279 ТК РФ);

9) право руководителя расторгнуть трудовой договор досрочно, письменно предупредив об этом работодателя не позднее, чем за один месяц (статья 280 ТК РФ);

10) право руководителя привлекать работников к дисциплинарной ответственности или поощрять (статьи 191–192 ТК РФ);

11) предусмотрены разнообразные способы назначения на должность руководителя организации (пункт 4 статьи 35 Закона РФ «Об образовании»; статья 18 ТК РФ);

12) признание руководителя организации во всех случаях должностным лицом или лицом, выполняющим управленческие функции (примечания к статьям 201 и 285 УК РФ).

По мнению автора С.И.Фёклина, особенностью правового статуса руководителя образовательного учреждения определяются его ролью и местом в организации труда. В трудовых отношениях с другими работниками он выступает в качестве представителя работодателя, заключая трудовые договоры, осуществляя дисциплинарные и иные полномочия в кадровой сфере. Возникает вопрос – а кто работодатель по отношению к самому руководителю? Ведь не может же он сам себя принять на работу, заключить с собой трудовой договор, назначить себе заработную плату и т.п.

Существует точка зрения, согласно которой работодателем для руководителя организации является орган, назначающий данного руководителя (государственный орган или орган местного самоуправления –

для руководителей государственного или муниципального предприятия, участники или учредители, члены организаций, совет директоров – для руководителей коммерческих и некоммерческих организаций). Такой подход представляется не совсем верным. Органы, уполномоченные назначать (избирать) руководителя на должность, заключают с ним трудовой договор в качестве представителя работодателя, а не самого работодателя. Работодателем же становится организация, которую возглавляет руководитель в качестве наемного работника. Подтверждением этого тезиса служит ч.3 ст.20 ТК РФ, устанавливающая, что работодателем является юридическое лица, а его права и обязанности в трудовых отношениях осуществляются органами управления организации или уполномоченными ими лицами.

Как утверждает автор Е.В. Богданов, именно юридическое лицо предоставляет работу (должность руководителя наряду с другими включается в штатное расписание организации), осуществляет права и несёт обязанности перед своими работниками, независимо от того, кто принимает на работу (назначает на должность) работника. Обязанности организации как работодателя выражаются, в частности, в создании надлежащих условий труда, выплате вознаграждения за работу, обеспечении социальных гарантий и льгот. Заработная плата выплачивается из фондов данного юридического лица. Ответчиком в суде в случае возникновения трудового спора будет именно юридическое лицо, а не орган, принявший решение о назначении на должность. Следовательно, надо признать, что в качестве работодателя по отношению к руководителю (как и любому другому работнику) выступает сама организация как юридическое лицо. Но от её имени в данном случае будет выступать не руководитель (как это обычно бывает при заключении трудового договора), а уполномоченный на избрание (назначение) руководителя орган (лицо), поскольку сам руководитель в данной ситуации не может реализовать трудовую правосубъектность юридического лица.

На основании решения уполномоченного органа возникает трудовое правоотношение между руководителем и возглавляемой им организацией.

Подтверждением сказанному служат нормы гражданского законодательства, например, в частности, п.3 ст. 69 ФЗ «Об акционерных обществах» и п.1 ст. 40 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», устанавливающие, что единоличный исполнительный орган общества заключает договор с обществом, который подписывается от имени общества. Следовательно, такой договор порождает отношения между руководителем и самим юридическим лицом.

Двойственно решается вопрос с реализацией работодательской правосубъектности по отношению к руководителю. Дело в том, что часть полномочий относится к компетенции самого руководителя, а некоторые осуществляются иными органами управления. Как правило, руководители сами решают вопросы по поводу своих командировок, отпусков, режима работы. Но назначение на должность, привлечение руководителя к дисциплинарной или материальной ответственности, отстранение его от должности, прекращение его полномочий осуществляется иными органами управления юридического лица.

От имени работодателя могут выступать различные органы, указанные в законодательстве и учредительных документах юридических лиц. Так, заключение, изменение и расторжение трудовых договоров с руководителями федеральных государственных унитарных предприятий осуществляются федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими полномочия собственника в отношении федерального имущества, переданного федеральному государственному унитарному предприятию. Это могут быть соответствующие федеральные министерства, а в отношении предприятий, включённых в программу приватизации, – Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом. На региональном уровне назначение руководителей государственных учреждений может быть поручено руководителям исполнительных органов

государственной власти (областных, краевых, республиканских). С руководителями муниципальных предприятий трудовой договор от имени собственника заключают руководители местных (муниципальных) органов управления, как правило, глава администрации (города, района) или уполномоченные им специальные органы управления (комитеты по управлению муниципальной собственностью). Руководители акционерных обществ назначаются (избираются) общими собраниями акционеров или советами директоров (наблюдательными советами). Руководители обществ с ограниченной ответственностью избираются общим собранием участников общества.

В государственных или муниципальных образовательных учреждениях руководитель может быть избран коллективом образовательного учреждения, избран коллективом при предварительном согласовании кандидатуры с учредителем, избран коллективом с последующим утверждением учредителем, назначен или нанят учредителем (п. 4 ст. 35 Закона РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании» в ред. ФЗ от 13 января 1996 г. № 12-ФЗ).

В действующем российском законодательстве наблюдается разная степень полноты урегулированности трудовых отношений руководителей организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности. В наибольшей степени регламентирован трудовая статус руководителей государственных предприятий, для которых утверждены порядок заключения трудовых договоров, проведения конкурса на замещение должности руководителя, проведения аттестации руководителей, а также примерный трудовой договор.

Руководитель организации как субъект трудового права обладает особым трудовым статусом, прежде всего в связи с тем, что относится к категории субъектов, непосредственно занимающихся управленческой деятельностью, т.е. к должностным лицам. К числу отличительных признаков должностного лица следует относить правомочия этих лиц на

совершение юридически значимых действий, направленных на возникновение, изменение или прекращение правовых отношений.

Понятие должностного лица всегда неразрывно связывается с понятием должности, хотя и не равнозначно ему. Нормы ст. 15 и 57 ТК РФ связывают понятие трудовой функции с выполнением работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации или конкретным видом выполняемой работы. В трудовой функции должностного лица проявляются властные полномочия.

Вот что пишет Д. Н. Бахрах по данной проблеме: «Властные полномочия субъектов управления разнообразны, чаще всего они включают права на:

- осуществление нормативного руководства;
- осуществление методического руководства;
- распределение конкретных заданий;
- решение структурных вопросов;
- решение кадровых вопросов;
- непосредственно руководство производственной деятельностью;
- распоряжение материальными и нематериальными ресурсами;
- поощрение;
- осуществление контроля;
- применение принудительных мер к нижестоящим;
- применение принудительных мер в рамках внеслужебного подчинения».

Появление норм, специально регулирующих трудовые отношения руководителя, – несомненное достоинство ТК РФ. Это в какой-то мере разрешило проблемы, связанные с неопределенностью правового статуса руководителя, так как в 1990-е гг. были чрезвычайно актуальны вопросы, касающиеся отношений между организацией и её руководителем. В частности, в юридической литературе возникали споры по поводу того, какие

отношения возникают между руководителем и самой организацией как работодателем: трудовые или гражданско-правовые? Ответ на данный вопрос позволил четко определить вид юридической правосубъектности (трудовая или гражданско-правовая), которой обладает руководитель организации.

Руководитель действует в организационно-управленческой сфере от имени собственника имущества; представляет работодателя в возникающих правоотношениях с работниками; ведёт в интересах собственника предпринимательскую деятельность; организует процесс труда; решает кадровые вопросы; вместе с тем он представляет свой труд в распоряжение собственника имущества, т.е. является, по сути, работником, работающим по трудовому договору.

Руководитель, как и всякий другой работник, обязуется осуществлять работу по определенной должности, т.е. выполнять определенную трудовую функцию, а не передавать работодателю конечный результат своего труда. Он связан правилами внутреннего трудового распорядка и в силу своего правового положения должен подчиняться воле работодателя (собственника имущества предприятия), что исключает автономию воли, характерную для гражданско-правовых отношений. Будучи в силу служебного положения взаимосвязанным с предпринимательской деятельностью, руководитель не осуществляет её на свой страх и риск и не обладает имущественной самостоятельностью, что необходимо для того, чтобы возникшие отношения можно было рассматривать как гражданско-правовые. ТК РФ, вступивший в силу с 1 февраля 2002 г., впервые в трудовом праве представил нормативное определение руководителя организации, тем самым четко закрепив на законодательном уровне трудовую природу правового статуса руководителя.

Итак, руководитель – это особого рода работник, которому в соответствии с определенными нормативно-правовыми актами вменяется в обязанность осуществление руководства организацией и выполнение функций её единоличного исполнительного органа. Руководитель

организации любой организационно-правовой формы и формы собственности выполняет исполнительно-распорядительные и административно-хозяйственные функции, позволяющие считать его должностным лицом, несущим юридическую ответственность по нормам российского права. В отдельных случаях функции руководства могут исполнять на коллегиальных началах члены коллегиального исполнительного органа организации.

Как утверждает автор О.Б. Зайцева, труд руководителя в решающей степени определяет успех совместной трудовой деятельности всех работников организации. В связи с этим руководитель наделен не просто организаторскими, но и предпринимательскими полномочиями, к которым можно отнести: право самостоятельно формировать производственную программу, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать на неё цены, осуществлять внешнеэкономическую деятельность, распоряжаться прибылью и др.

Следовательно, многоаспектная трудовая функция руководителя отличается разнообразием, и её выполнение имеет для организации существенные правовые последствия. Лицо, осуществляющее управление организацией, фактически контролирует деятельность самого юридического лица, выступает в обороте от его имени, исполняет обязанности юридического лица перед государством, работниками, контрагентами и третьими лицами.

Дальнейшая конкретизация особого трудового статуса руководителя в российском трудовом законодательстве будет способствовать, прежде всего, нормативной определенности их собственных действий в рамках функционирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений и одновременно положительно сказываться на реализации ими собственных трудовых прав, предусмотренных для всех работников, работающих на основе трудового договора и являющихся субъектами трудового правоотношения.

### 3.2. Основные права и обязанности

Руководитель образовательного учреждения – это физическое лицо, прошедшее в обязательном порядке установленную аттестацию в соответствии с нормативными правовыми актами осуществляет непосредственные функции по управлению образовательным учреждением (пункт 3 статьи 35 Закона РФ «Об образовании», статья 273 ТК РФ).

Таким образом, компетенция руководителя в области управления включает в себя:

- профессиональную компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач; видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач; гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять; владение современными технологиями управления качеством образования, коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть развивать возможности и ресурсы работников;
- коммуникативную компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями; владение деловой перепиской; умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе; способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования и пояснению его позиций, предложений; владение навыками ораторского искусства, активного слушания, аргументации и убеждения, мотивации подчиненных;
- информационную компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку

информации, отбор и синтез информации в соответствии системой приоритетов; использование информационных технологий в управлении, работа с информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях;

- правовую компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов; принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.

При этом под компетентностью понимается:

1. Качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач, носящих проблемный характер, и готовность нести ответственность.

2. Способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности.

К компетенции руководителя образовательного учреждения относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью учреждения, за исключением вопросов, отнесенных законодательством и локальными актами образовательного учреждения и органов управления, исходя из вышесказанных компетенций руководитель образовательного учреждения наделяется следующими должностными обязанностями:

- Осуществляет руководство организацией в соответствии с её Уставом и законодательством Российской Федерации.

- Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательной организации.

- Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.

- Формирует контингенты обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательной организации в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

- Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, принимает решения о программном планировании её работы, участии образовательной организации в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательной организации и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательной организации.

- Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей).

- Совместно с советом образовательной организации и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательной организации, образовательной программы, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, Устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательной организации.

- Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников, направленных на улучшение работы образовательной организации и повышение

качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

- В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.

- В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть.

- Утверждает структуру и штатное расписание образовательной организации.

- Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с Уставом образовательной организации.

- Осуществляет подбор и расстановку кадров.

- Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников.

- Обеспечивает установление заработной платы работников, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников) выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

- Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.

- Принимает меры по обеспечению образовательной организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательной организации.

- Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательной организации, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.
- Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательной организации.
- Принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, с учётом мнения представительного органа работников.
- Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательной организации.
- Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами.
- Представляет образовательную организацию в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях.
- Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций.
- Обеспечивает учёт, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учёт и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной Уставом образовательной организации дополнительных источников финансовых и материальных средств.

- Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчёта о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчёта о деятельности образовательной организации в целом.

- Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

Руководитель образовательной организации имеет право, на все предусмотренные законодательством Российской Федерации социальные гарантии, в том числе:

- на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск;
- на досрочное назначение трудовой пенсии по старости;
- на предоставление компенсации расходов на оплату жилого помещения, отопления и освещения для проживающих и работающих в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа);
- на оплату дополнительных расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию в случаях повреждения здоровья вследствие несчастного случая на производстве и получения профессионального заболевания;
- действовать от имени образовательной организации во взаимоотношениях с иными организациями и органами государственной власти;
- давать руководителям структурных подразделений и отдельным специалистам указания, обязательные для исполнения;
- принимать решения о наложении материальных и дисциплинарных взысканий на работников, не выполняющих или ненадлежащим образом выполняющих свои должностные обязанности, и о поощрении отличившихся работников;

- распоряжаться средствами и имуществом образовательной организации с соблюдением требований соответствующих нормативных актов и устава;

- требовать создания условий для выполнения профессиональных обязанностей, в том числе предоставления необходимого оборудования, инвентаря, рабочего места, соответствующего санитарно-гигиеническим правилам и нормам и т. д.;

- получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

- повышать свою профессиональную квалификацию;

- подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

- [иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации].

Руководитель образовательной организации в соответствии с квалификационной характеристикой должен знать: приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно- спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой); современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики

причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово- хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности;

В трудовом договоре с руководителем организации должна быть закреплена его трудовая функция (ст. 57 ТК РФ), отражающая специфику его гражданско-правового положения как представителя работодателя и как органа юридического лица. В общем виде функциональные обязанности руководителя организации закреплены в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 года.

Руководитель организации обеспечивает работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений, организует выполнение заданий согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед государственными и местными бюджетами, органами государственной власти и местного самоуправления, поставщиками, заказчиками и банками, а также производственно-хозяйственную деятельность на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат; принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами; способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий их труда, соблюдению требований об охране труда; решает все вопросы в пределах

предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

В связи с этим, руководитель организации должен знать Конституцию России, законы Российской Федерации и нормативные акты по вопросам деятельности отрасли, документы, касающиеся деятельности организации; перспективы её технического, экономического и социального развития; технологию производства продукции; возможности производственных мощностей организации; методы хозяйствования и управления; законодательство о труде; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Круг функций руководителя конкретной организации уточняется в различных нормативных документах: уставе организации, положении о дирекции (генеральном директоре).

Наконец, детальная регламентация прав и обязанностей руководителя осуществляется в заключаемом с ним индивидуальном трудовом договоре.

Руководитель любой организации без доверенности действует от имени организации, представляет её интересы, распоряжается имуществом, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников организации.

Таким образом, содержание трудовой функции руководителя той или иной организации в определенной мере будет зависеть от вида последней.

Особый интерес представляют функции руководителя в сфере трудовых отношений. В этой области руководитель имеет право и обязан:

- обеспечивать работников работой в соответствии с трудовыми договорами;

- выплачивать заработную плату работникам в установленные сроки и в полном размере;
- создавать здоровые и безопасные условия труда, соблюдать установленные нормы и правила по охране труда, обеспечивать все рабочие места надлежащим техническим оборудованием;
- принимать необходимые меры по профилактике производственного травматизма, профессиональных и других заболеваний работников, постоянно контролировать знание и соблюдение работниками требований инструкций по технике безопасности, своевременно и правильно проводить расследование и учёт несчастных случаев на производстве;
- в случаях, предусмотренных законодательством и локальными нормативными актами, своевременно предоставлять работникам льготы и компенсации в связи с вредными условиями труда (сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск, лечебно-профилактическое питание и др.), соблюдать нормы по охране труда женщин, молодежи и инвалидов;
- представлять интересы работодателя во внутренних и внешних отношениях;
- заключать и расторгать трудовые договоры;
- обеспечивать работников в соответствии с принятыми положениями специальной одеждой и обувью, другими средствами индивидуальной защиты, организовывать надлежащее хранение и уход за этими средствами;
- соблюдать законодательство о труде, условия, определенные коллективными договорами (соглашениями), другими локальными нормативными актами и трудовыми договорами;

- разрабатывать и утверждать должностные инструкции и другие локальные нормативные акты, регламентирующие функциональные обязанности работников;
- представлять статистические данные о труде в объёме и порядке, установленном законодательством;
- обеспечивать повышение квалификации работников, создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением;
- отстранять работников от работы в случаях, предусмотренных законодательными актами;
- привлекать работников к материальной ответственности за ущерб, причиненный неправомерными действиями или бездействием при исполнении ими трудовых обязанностей;
- выполнять иные обязанности, вытекающие из законодательства, локальных нормативных актов и трудового договора, заключенного с ним;
- соблюдать коммерческую и иную охраняемую законом тайну.

Таким образом, функции руководителя как органа управления юридического лица определяются не только гражданским, но и трудовым правом.

### **3.3. Правовые основы регулирования труда руководителя организации**

Особенности регулирования труда руководителя организации определяются гл.43 ТК РФ. Необходимость дополнительной регламентации труда руководителя организации объясняется его необычным двойным статусом – как органа управления и как наемного работника.

Принимая во внимание сложность правового регулирования труда руководителя и существование коллизий гражданских и трудовых норм,

вопрос правильного разграничения трудового и гражданско-правовых договоров представляется, на наш взгляд, крайне важным. Практическая проблема заключается в том, что нередки случаи заключения с руководителем так называемых «трудовых соглашений» и необходимость в разграничении договоров возникает при разрешении споров между работником и работодателем или между работодателем и органами государственного управления.

Таким образом, наиболее приемлемой на сегодняшний день с учётом, в первую очередь, особенностей правового регулирования труда руководителя организации, является позиция о том, что возникающие отношения между юридическим лицом или собственником имущества – организации с руководителем организации имеют трудовую природу.

Подтверждением данной позиции являются следующие аргументы:

1. ТК РФ в качестве трудовой функции руководителя называет руководство организацией, в том числе выполнение функции её единоличного исполнительного органа. Тот факт, что обязанности руководителя есть реализация правосубъектности юридического лица в гражданском обороте, свидетельствует о выполнении им специфической трудовой функции, отличной от трудовой функции рядового работника. Специфика обусловлена тем, что при исполнении своих трудовых обязанностей руководитель осуществляет деятельность, которая регулируется нормами не только трудового, но и гражданского законодательства.

2. Руководитель организации, как и всякий другой работник, обязуется лично выполнять трудовую функцию, т.е. самостоятельно осуществлять работу по определённой должности.

3. Работодатель (как правило, собственник имущества) со своей стороны обязуется обеспечить работника-руководителя условиями труда, предусмотренными трудовым законодательством, коллективным договором, соглашением, трудовым договором, Выполняя свои

обязанности по организации условий труда, работодатель снижает степень организационной самостоятельности труда руководителя организации.

4. Ненадлежащее исполнение руководителем обязанностей по трудовому договору, нарушение дисциплины труда или причинение вреда имуществу организации может повлечь ответственность руководителя, равно – как и любого другого работника, по нормам трудового права.

5. Руководитель включается в списочную численность организации, занимает должность согласно штатному расписанию, подчиняется внутреннему трудовому распорядку.

6. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, установленных трудовым договором, руководитель организации несёт предусмотренную трудовым законодательством ответственность.

7. Степень имущественной и организационной самостоятельности руководителя зависит от усмотрения собственников имущества организации, а также от законодательных ограничений.

Таким образом, несмотря на большое влияние в регулировании труда такой категории работников норм гражданского права, отношения по поводу труда руководителя остаются по своей природе трудовыми.

Как было отмечено выше, ТК РФ впервые, в отличие от КЗоТ, предусмотрел в отдельной главе особенности правового регулирования труда руководителя организации. При этом статья 251 ТК РФ предусмотрела, что понимается под особенностями регулирования труда, указав, что это «нормы, частично ограничивающие применение общих правил по тем же вопросам, либо предусматривающие для отдельных категорий работников дополнительные правила». Таким образом, это легально закрепленное в ТК РФ понятие свидетельствует, что особенности выражаются в специальных нормах трудового права в отличие от общих норм. По мнению доцента А.А. Фадеева, «особенности трудового договора – это комплекс специальных норм,

отражающих дифференциацию правового регулирования труда отдельных категорий работников».

Специальные нормы по своему содержанию могут быть трех видов: «нормы-льготы, нормы-изъятия (ограничивающие права против общих) и нормы-приспособления», приспособляющие нормы к условиям труда в данной отрасли (отраслевая дифференциация). По мнению А.А. Фадеева, это более точное указание видов специальных норм, чем в статье 251 ТК РФ это слова «дополнительные правила», поскольку такие правила могут быть различных видов. Статья 252 ТК РФ предусматривает, что особенности регулирования труда отдельных категорий работников устанавливаются трудовым законодательством и иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. При этом особенности регулирования труда, влекущие за собой снижение уровня гарантий работникам, ограничение их прав, повышение их дисциплинарной и (или) материальной ответственности, могут устанавливаться исключительно ТК РФ либо в случаях и в порядке, им предусмотренных.

Таким образом, нормы раздела XII ТК РФ «Особенности регулирования труда отдельных категорий работников», и в частности нормы главы 43 ТК РФ «Особенности регулирования труда руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа» являются проявлением дифференциации правового регулирования как одного из основных методов трудового права. Дифференциация в широком смысле представляет собой различие в правовом регулировании труда по определённым факторам (критериям), к которым относятся: особые условия труда, природно-климатические условия, субъектные основания, специфика трудовой связи, особенности труда в определенной отрасли. На наш взгляд, основными критериями дифференциации правового регулирования труда руководителя организации являются – характер труда и особый правовой статус данного субъекта.

Указанные нормы выработаны, в первую очередь, для того, чтобы отдельные категории работников могли наравне с другими осуществлять свои права. В связи с этим, необходимо закрепить дифференциацию труда в качестве принципа трудового права в статье 2 ТК РФ как основополагающего положения о том, что труд некоторых категорий работников нуждается в дополнительном правовом регулировании и в установлении дополнительных правовых гарантий, с помощью которых представляется возможным учитывать как объективные качества выполняемой работы, специфику и условия труда, так и субъективные особенности работников. При этом одним из процессов, позволяющих сохранить баланс единства и дифференциации является унификация правовых норм, т.е. устранение неоправданных различий в регулировании труда, устранении неоправданных либо устаревших оснований для дифференциации.

Для руководителей организаций установлены некоторые ограничения. Так, ст. 276 ТК РФ допускает внешнее совместительство только с разрешения уполномоченного органа юридического лица, либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лица (органа). Такое ограничение имеет цель воспрепятствовать конкурирующей деятельности руководителя. Руководитель унитарного предприятия не вправе быть учредителем (участником) юридического лица, занимать должности и заниматься другой оплачиваемой деятельностью в государственных органах, органах местного самоуправления, коммерческих и некоммерческих организациях, кроме преподавательской, научной и иной творческой деятельности, заниматься предпринимательской деятельностью, быть единоличным исполнительным органом или членом коллегиального исполнительного органа коммерческой организации, за исключением случаев, если участие в органах коммерческой организации входит в должностные обязанности данного руководителя, а также принимать участие в забастовках (п. 2 ст. 21 ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»).

В целях предотвращения злоупотребления положением руководителям также запрещено входить в состав органов, осуществляющих функции надзора и контроля в данной организации.

Автор А.А. Курушин отмечает также некоторые особенности правового регулирования рабочего времени и времени отдыха руководителей организаций. Руководители относятся к категории работников, которым устанавливается режим работы с ненормированным рабочим днем, допускающий эпизодическую переработку сверх установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени. Это специфическое условие трудового договора обусловлено тем, что труд руководителей не поддается учёту во времени, и они сами распределяют время для работы по своему усмотрению.

Традиционный способ компенсации на ненормированный рабочий день – дополнительный отпуск продолжительностью не менее трех календарных дней, который суммируется с основным (ст.119 ТК РФ). Конкретная продолжительность отпуска может зависеть от степени интенсивности работы, напряженности труда, ответственности руководителя, частоты и длительности переработок. Условие о дополнительном отпуске должно предусматриваться в трудовом договоре с руководителем.

Отпуск может быть предоставлен как полностью, так и по частям. Время его использования устанавливается не традиционным графиком отпусков, а определяется самим руководителем по согласованию с соответствующим органом управления организации, который заключил от имени работодателя договор.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наше время система образования переживает период непростого обновления. Основной задачей на этом этапе является найти правильный ответ, каким должен быть руководитель образовательного учреждения, какими качествами должен обладать, исходя из этого выявить стили управления образовательного учреждения. Чтобы способствовать наилучшим способом, формирующемуся гражданскому обществу новому качеству национальной культуры и новому глобализацией образования.

Понятие управление образовательного учреждения понимается систематическое взаимодействие субъекта управление деятельности людей для достижения определенных результатов, так как образовательное учреждение – это социальная организация и представляет собой систему совместной деятельности людей (педагоги, учащиеся, родители).

Социальное управление это люди с жизненной мотивацией их интересов и ценностями путём осуществления взаимодействия.

Основные функции управления образовательного учреждения – это относительно самостоятельные направления управленческой деятельности и образует единый управленческий цикл.

Среди функций управления основным являются целеполагание, планирование, организацию, руководство и контроль.

В практике работы образовательных учреждений есть три плана основных:

- перспективный (на 5 лет), основа глубокого анализа за последние года;
- годовой, охватывает полностью учебный год вместе с каникулами;
- текущий, планы составляются на четверти, и является конкретной задачей общешкольного годового плана.

На основе общего анализа современный руководитель должен обладать всеми пятью качествами, это общечеловеческие качества – трудолюбие, честность, обязанность, работоспособность и т.п. Психофизиологическими качествами – это крепкое здоровье, стрессоустойчивость, уровень развития и т.п.

Деловые качества и организаторские способности: инициативность, самостоятельность, самоорганизованность и т.п. Коммуникативные качества – умение строить отношения с вышестоящими и смежными руководителями, умение общаться (речь, уметь слышать, выступление). И последнее качество профессиональные знания: знать основу менеджмента управления образовательного учреждения, работа с документами, независимо обладая всеми качествами, руководитель всегда будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Исходя из личностных качеств руководителя будет проявляться его стиль управления. Стиль управления – это определенная система избранная руководителем способов, методов и форм управления деятельностью. Стиль руководства оказывает огромное влияние на подчиненных и эффективность работ организации.

В наши дни для руководителей образовательной организации наиболее распространенный рефлексивный стиль управления, избранное (предполагающий). Введение таких ценностей в постоянных привычках управленца, как соуправление процессом обучения, совместное целеполагание, проектирование, преобразование содержания – знаний, стимулирование научно-исследовательской деятельности учителей и т.п.

Важным показателем управления является стабильность педагогического и ученического коллектива. Сегодня руководитель образовательного учреждения должен находить пути решения кадровой политики оперируя средствами из директорского фонда, создавая собственную систему, стимулов, льгот, стратегий успеха, в том числе, заботясь о морально-психологических, валеологических факторах

стабильности школьного коллектива является уровень культуры отношений, сложившихся в школьном сообществе и климат психологически-благоприятный. Поэтому нужно поддерживать, проводить регулярно мероприятия, направленные на сплочение школьного сообщества.

Таким образом, понятие управления – это регулирование информационных потоков и коммуникативных процессов, а не трансляция сверху вниз. Это разделение полномочий и совместное решение вопросов: компетентность и моральный авторитет. Приходя в образовательное учреждение, новоиспеченный руководитель изучает множество проблем и их решает:

- управленческая политика, проблема конкуренции образовательного учреждения;
- переход к открытой и мобильной образовательной системе;
- привлечение и удержание квалифицированных кадров;
- дополнительные средства и ресурс модернизации;
- адекватное качество времени образования;
- проблема информационного обеспечения и обмена.

Порядок приёма обучающихся в образовательных учреждениях регулируются законодательными локальными нормативными актами.

Основанием приёма детей в школу любого вида на ступени начального общего, основного, среднего (полного) общего образования является заявление родителей (законных представителей).

Правовой статус руководителя – это лицо, регламентируемое нормативно-правовыми актами, с учётом правового статуса субъекта трудового правоотношения, который включает в себя:

- трудовую правосубъективность, права и обязанности, гарантии прав на основе договора, юридическая ответственность по нормам российского законодательства, особенность одновременно является: работником по отношению к учредителю

и работодателем к работникам образовательного учреждения, с которым заключается трудовой договор.

Исходя из вышесказанного, правовой статус значительно отличается от статуса иных работников, объясняется его спецификой трудовой деятельности, местом и ролью в образовательной организации.

Руководитель является физическим лицом в соответствии с нормативно-правовыми актами. Руководитель действует от имени организации, качество работы будет зависеть от поставленных задач, ради которых создавалась организация.

Руководитель может быть избран коллективом (голосование) или нанят учредителем, обязуясь осуществлять работы по определенной должности.

Итак, руководитель организационно-правовой формы и формы собственности выполняет исполнительно-распорядительные и административно-хозяйственные функции.

Таким образом, компетенция руководителя в области управления включает:

- профессиональную компетенцию;
- коммуникативную компетенцию;
- информационную компетенцию;
- правовую компетенцию.

При этом под компетентностью понимается качество действий, обеспечивающее адекватное и эффективное решение задач, носящих проблемный характер, и готовность нести ответственность, также способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### I. Источники

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учётом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // СПС «Консультант плюс»
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ// СПС «Консультант плюс»
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017) // СПС «Консультант плюс»
4. «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 07.06.2017) // СПС «Консультант плюс»
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ// СПС «Консультант плюс»

### II. Литература

6. Бандурка, А.М., Психология управления [Текст]: / Бочарова С.П., Землянская Е.В.. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
7. Бодалев, А.А. Личность и общение [Текст]: Избранные психологические труды. – учебное пособие изд. 2-е, переработанное. М.: Международная педагогическая академия. 1995. – 328 с.
8. Бухарова, Г.Д. Системы образования [Текст]: учебное пособие / О.Н. Арефьев, Л.Д. Старикова – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 475, [1] с.
9. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст]/ Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

10. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент [Текст]: М.: Издательство «Корпоративные стратегии». 2004, – 496 с.
11. Педагогика [Текст]: учеб. для студ. / под. ред.: П.И. Пидкасистый. 2-издание. Высшее профессиональное образование. Бакалавриат. Издательский дом – «Академия». 2014. – 619 с.
12. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления [Текст]: школоведческий аспект / В.С. Пикельная. - М. : Высш. шк., 1990. - 174 с.
13. Погребняк, Л.П. Правовые основы функционирования и развития образовательного учреждения [Текст]: Учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 256 с.
14. Погребняк, Л.П. Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты (новые вопросы и ответы -2) [Текст]: – М.: Народное образование; Школьные технологии; Илекса; Ставрополь; Сервисшкола, 2004. – 168 с.
15. Поташник, М.М. Управление современной школой. В вопросах и ответах [Текст]: Пособие для рук. общеобразоват. учреждений и органов образования / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. - 352 с.
16. Практическая психология [Текст]: учебник для вузов / под ред. М.К. Тутушкиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Дидактика Плюс, 2001. – 368 с.
17. Розанова, В.А. Психология управления [Текст]: Учебное пособие. изд., 5-е, перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 384 с.
18. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образоват. учреждений [Текст] / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. - 158 с.

19. Слостёнин, В.А. Педагогика [Текст]: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостёнин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостёнина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 576 с.
20. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
21. Фёдорова, М.Ю. Нормативно-правовое обеспечение образования [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 192 с.
22. Фёдорова, М.Ю. Образовательное право [Текст]: Учеб. пособие для вузов. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 320 с. (Юридическая литература)
23. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст]: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т.И. Шамова Т.И, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова; под ред. Т.И. Шамовой. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2–5. – 384 с.
24. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст]: учеб. для сред. спец. учеб. заведений / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2000. - 304 с.: ил.
25. Шкатулла, В.И. Образовательное право [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА · М), 2001. – 688 с.
26. Шкатулла, В.И. Правоведение [Текст]: учеб. пособие для студ. неюридических фак. высш. учеб. заведений / В.И. Шкатулла, В.В. Надвикова, М.В. Сытинская; под. Ред. В.И. Шкатуллы. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 528 с.

27. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. – М., 1993.

Статья из журнала

28. Моисеев А.М. Функции управления школой //Практика административной работы в школе.-2005. – №5.- с.29.

29. Файоль, А. Общее и промышленное управление / Пер. с фр. М.: - Журнал «Контроллинг», 1992. - 112 с.

30. Тейлор Ф.У. Менеджмент /Пер. с англ.М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.