

Управление школой: аналитический аспект

В нескольких выпусках журнала (СШ № 2–5, 2010 г.) раскрыты различные аспекты управленческой деятельности руководителя. Сегодня эту статью автор посвящает аналитическим аспектам управления.

**Тамара
Лошакова,**
*доктор
педагогических
наук,
профессор,
заслуженный
учитель РФ*

Характеристики педагогического анализа

- Изучение состояния и тенденций.
- Учёт деталей, факторов.
- Оценка результатов.
- Выработка рекомендаций по упорядочению управляемой системы.
- Выделение в изучаемом объекте частей.
- Оценка роли и места каждой части.
- Сведение частей в единое целое.
- Установление связей системообразующих факторов.
- Носит латентный характер.
- Требует максимума интеллектуального напряжения.
- Требует сформированного аналитического мышления.
- Требует умения обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

С анализа начинается и заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Эффективность управленческой деятельности определяется тем, как руководитель, учитель владеют методикой педагогического анализа.

Виды анализа: параметрический, тематический и итоговый.

Параметрический анализ — изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин.

Предмет параметрического анализа:

- ✓ Текущая успеваемость.
- ✓ Состояние дисциплины в классах и в школе за день и за неделю.
- ✓ Посещаемость уроков и внеклассных занятий.
- ✓ Санитарное состояние школы.
- ✓ Соблюдение расписания занятий и др.

Параметрический анализ — это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и прогнозирование возможных последствий.

Тематический анализ — изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в педагогическом процессе.

Предмет тематического анализа:

- ✓ система уроков,
- ✓ система внеклассной работы.

Содержание тематического анализа:

- ✓ система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.;
- ✓ система работы учителя по повышению уровня педагогической культуры;
- ✓ деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе и др.;
- ✓ изучение и выявление особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса;
- ✓ определение их взаимодействия с другими компонентами и системой в целом.

Итоговый анализ:

- ✓ проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года;
- ✓ направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий достижения этих результатов;
- ✓ подготавливает реализацию всех последующих функций управленческого цикла.

Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализов, четвертных и полугодовых контрольных работ, данных официальных отчётов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

Основные объекты педагогического анализа:

- ✓ урок;
- ✓ внеклассные мероприятия;
- ✓ итоги работы школы за учебный год и др.

Последовательность действий педагогического анализа:

- ✓ рассмотрение урока, мероприятия или учебного года как части более общей системы в сравнении с предшествующими и последующими;
- ✓ выявление эффективности уроков, мероприятий, учебного года (педагогический коллектив, уровень его педагогической культуры, учебные возможности детей, уровень их воспитанности, учебно-материальное обеспечение, состояние психологического климата в школе и др.);
- ✓ определение целесообразности и обоснованности целей деятельности, содержания и форм проведения занятий в учебном году;
- ✓ установление основных причин недостатков, положительных сторон в их организации и проведении;
- ✓ формулирование замечаний, выводов и предложений по дальнейшему совершенствованию урока, мероприятия на новый учебный год.

Три вида анализа урока: развёрнутый, краткий и аспектный.

Развёрнутый педагогический анализ урока предполагает определение воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку.

Развёрнутый анализ урока проводится при посещении уроков начинающих учителей, учителей, испытывающих серьёзные затруднения в работе с планом, учителей-мастеров, чей опыт является предметом специального изучения для его обобщения и распространения.

Краткий анализ урока — объективное изложение предложений и рекомендаций.

Краткий анализ урока требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.

Аспектный анализ — изучение одного аспекта урока:

- ✓ использования средств наглядности для развития познавательной активности учащихся,
- ✓ системы работы учителя при проверке домашнего задания,
- ✓ использования учителем групповой работы учащихся на уроке.

Педагогический анализ воспитательного дела:

- анализ цели воспитательного дела;
- анализ темы воспитательного дела, формы его проведения, определение места данного мероприятия в системе воспитательной работы класса, школы;
- оценка места проведения воспитательного дела, оформления аудитории, состояния и качества использованного оборудования;
- анализ каждого этапа проведения воспитательного дела (достижение воспитательной задачи этапа, соответствие содержания этапа поставленной задаче, оптимальность использования методов, анализ результатов);
- анализ влияния воспитательного дела на индивидуальное развитие личности школьника, на развитие детского коллектива, его самоуправление;
- оценка деятельности учителя, классного руководителя, уровень его педагогического мастерства: компетентность и профессионализм воспитателя в управлении воспитательным процессом; авторитет, педагогический такт, формы сотрудничества с учащимися;
- недостатки в проведении воспитательного дела, их причины;
- рекомендации, советы классному руководителю, учителю, воспитателю по совершенствованию воспитательного процесса.

Итоговый анализ работы школы за учебный год:

- **качество преподавания** — соответствие профессиональной подготовки учителей требованиям развивающейся школы; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; использование активных форм и методов обучения; реализация воспитательного потенциала урока; развитие индивидуальных задатков и способностей личности; соблюдение норм оценки знаний, умений и навыков учащихся;
- **качество знаний, умений, навыков учащихся** — объём, глубина, системность, прочность, осознанность; качество знаний учащихся на разных ступенях общего образования — начального, основного, полного среднего; типичные пробелы в знаниях учащихся и их причины; компьютерная грамотность учащихся; степень развития познавательных интересов и др.;
- **уровень воспитанности школьников;**
- **состояние и качество методической работы в школе;**

- эффективность работы с родителями и общественностью;
- состояние здоровья педагогов и учащихся, их санитарно-гигиеническая культура;
- результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

Целеполагание и планирование

- ✓ Педагогическая деятельность целенаправленна.
- ✓ Цели и задачи, решаемые педагогами, социально значимы.
- ✓ Цели — отражение общих целей и задач, стоящих перед обществом.
- ✓ Цель — стержень плана.
- ✓ Цель управленческой деятельности — это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы.
- ✓ Достижение общей, стратегической цели достигается за счёт выполнения составляющих её частных целей.
- ✓ Определение целей всеми участниками образовательного процесса.

Комплексная целевая программа

Из плана работы школы вычлняются 3–4 наиболее важные проблемы и детально прорабатываются администрацией и коллективом школы.

Целевая программа содержит:

- ✓ краткое описание состояния проблемы;
- ✓ указание её места в общешкольном плане;
- ✓ генеральную цель, систему задач;
- ✓ показатели достижения целей;
- ✓ сроки;
- ✓ исполнители;
- ✓ информационное обеспечение;
- ✓ формы контроля за ходом выполнения программы.

Критерии хорошего плана

- План должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды.
- Он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, временных, финансовых, управленческих и человеческих ресурсах.
- Предполагаемые результаты должны быть чётко определены.
- Этапы или промежуточные фазы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно.
- План должен определять чёткие сроки для каждой фазы.
- За каждый результат должен отвечать руководитель, а не исполнитель.
- Хороший план должен по возможности предусматривать все возможные изменения среды.

Виды планов:

- ✓ перспективные,
- ✓ годовые,
- ✓ текущие.

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

Структура перспективного плана

1. Задачи школы на планируемый срок.
2. Перспективы развития контингента учащихся по годам, возможное количество классов.
3. Перспективы обновления образовательного процесса, внедрение педагогических инноваций.
4. Обеспечение школы педагогическими кадрами.
5. Повышение квалификации педагогических кадров через различные формы (ИУУ, курсы, семинары, тренинги, курсы на хозрасчётной основе и т.д.).
6. Развитие материально-технической базы и учебно-методического оснащения школы (строительные работы, приобретение средств ЭВТ и информатики, пополнение книжного фонда библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.).
7. Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Годовой план

Первый этап (первая учебная четверть): директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности.

Второй этап (вторая учебная четверть): под руководством директора школы создаётся инициативная группа по разработке и корректировке структуры проекта плана, определяются источники и формы сбора необходимой информации.

Третий этап (третья учебная четверть): анализируется получаемая информация, заслушиваются отчёты о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы, выявляются причины возникающих трудностей и пути их устранения в перспективе.

Четвёртый этап (конец четвёртой четверти): подготавливается и коллективно обсуждается на Большом педагогическом совете проект плана. На первом заседании Управляющего совета школы в новом учебном году план работы школы утверждается.

Текущий план составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана.

Примерное содержание годового плана работы школы

1. Краткий анализ итогов работы школы за прошедший и задачи на новый учебный год.
2. Работа коллектива школы по выполнению всеобуча:
 - границы микрорайона школы, количество учащихся, обучающихся в школе, перспективы увеличения контингента учащихся;

- организация питания детей в школе;
 - оказание материальной помощи детям, не имеющим родителей;
 - защита прав детей, нуждающихся в особом уходе, в организации обучения на дому, в оказании помощи трудновоспитуемым;
 - создание условий для развития индивидуальных способностей детей.
- 3.** Деятельность педагогического коллектива по повышению качества образовательного процесса:
- обеспечение качества знаний, умений и навыков — индивидуализация и дифференциация обучения;
 - использование современных форм и активных методов обучения;
 - внеклассная работа по формированию культуры личности;
 - развитие ученического самоуправления, поддержка детских общественных организаций.
- 4.** Совместная работа школы, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся. Работа школы по повышению педагогической культуры родителей:
- утверждение роли школы как организующего центра в совместной работе с семьей и общественностью;
 - работа с родительским коллективом и советом школы;
 - проведение педагогических лекториев, занятий в университете педагогических знаний, общешкольных педагогических конференций, дней открытых дверей для родителей;
 - привлечение родителей к воспитательной работе с учащимися в качестве руководителей кружков, секций, студий и др.;
 - организация индивидуальной, дифференцированной работы с родителями и т.п.
- 5.** Работа с педагогическими кадрами:
- проведение аттестации педагогических кадров;
 - использование средств ЭВТ и информатики в оценке уровня профессиональной подготовки;
 - работа коллектива школы над общешкольной научно-методической проблемой;
 - проведение семинаров, конференций, педагогических чтений, заседаний методических советов, педагогических советов;
 - организация работы школы передового педагогического опыта;
 - определение содержания деятельности методических объединений учителей-предметников и классных руководителей;
 - руководство изучением, обобщением и распространением педагогического опыта;
 - оценка и внедрение педагогических инноваций, формирование инновационной среды в школе.
- 6.** Система внутришкольного контроля.
- 7.** Укрепление учебно-материальной базы школы:
- инвентаризация материальных ценностей школы, ТСО, учебных пособий;
 - программа оформления и переоборудования учебных кабинетов;
 - создание материальной базы для занятий спортом, туризмом, техническим творчеством;

- комплектование фонда школьной библиотеки;
 - программа текущего и капитального ремонта школы.
8. Организационно-педагогические мероприятия:
- заседания совета школы, педагогического совета;
 - разработка тематики производственных совещаний;
 - распределение обязанностей между администрацией;
 - единый режим работы школы;
 - график дежурства по школе;
 - учебная нагрузка;
 - классное руководство;
 - заведование кабинетами и др.

Внутришкольное управление предполагает организацию межличностного взаимодействия, использование психологических методик разрешения конфликтов, подготовку школьных организаторов, в том числе учащихся, и др.

Организаторская деятельность в управлении школой

- предварительный подбор исполнителей, их распределение по местам работы, по времени, по последовательности вхождения в коллективное дело;
- отбор содержания, форм и методов предстоящей деятельности;
- определение условий и возможностей исполнителей;
- мотивировка предстоящей деятельности;
- инструктирование, формирование убеждённости в необходимости выполнения данного поручения;
- обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов;
- оказание непосредственной помощи в процессе работы;
- выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности;
- оценка хода и результатов конкретного дела.

Организаторская деятельность директора школы направлена на формирование педагогического коллектива, коллектива единомышленников.

Показатели организаторской культуры:

- умение рационально распределять время — своё и своих подчинённых;
- циклограмма проведения собраний и заседаний, советов и штабов, распорядок работы администрации, классных руководителей, управленческого труда директора, его заместителей;
- установление специальных дней, недель и часов проведения совещаний, семинаров и др.

Организационные формы управленческой деятельности:

- Управляющий совет школы.
- Педагогический совет.
- Административный совет.
- Совещание при заместителях директора.
- Оперативные планёрки учителей.
- Методические семинары.

- Психологические семинары.
- Заседания комиссий, клубов, и др.

Педагогический совет школы

Педагогический совет школы создаётся в соответствии с положением о государственных общеобразовательных учебных заведениях РФ.

Состав, структура и содержание его деятельности определяются Уставом. Работой педагогического совета руководит председатель, избираемый коллективом педагогических работников.

Педагогический совет — это совет профессионалов, работающих в одном педагогическом коллективе, представителей родителей, совета старшеклассников. Педагогические советы должны занимать одно из приоритетных мест среди средств управления целостным учебно-воспитательным процессом и стать системообразующим фактором развития. Педсоветы — особая технология работы с коллективом учителей, которая помогает формированию коллектива, повышению мастерства и квалификации учителей, организации деятельности школы как учреждения.

Педагогический совет как важнейшее средство управления и регулирования разрешает многие проблемы, сглаживает их остроту.

Тема педсовета должна быть: актуальной, нестандартной, перспективной.

Проблема, решаемая на педсовете, должна быть практически значима, трудно решаемая, но реально достижима.

Проведению педсоветов могут предшествовать анкетирование, опросы, контрольные работы, смотры, конкурсы и т.д.

Темы педсоветов формулируются на основе анализа учебно-воспитательного процесса и образовательных запросов коллектива.

На заседание педсовета выносятся принципиальные вопросы жизни и деятельности школы.

Приведём тематику некоторых значимых педсоветов, прошедших апробацию.

Тематика педсоветов за период с... уч. года

1. Анализ итогов года. Утверждение плана работы.
2. Нетрадиционные педтехнологии как средство формирования активности, интереса, самостоятельности в учебной деятельности.
3. Организация внеклассной учебной работы через КТД. Эффективность КТД для формирования креативных способностей учащихся.
4. «Мы вместе растим детей». Итоговый Большой совет (..... уч. год):
 - Анализ работы. Утверждение плана.
 - Технологии развития творческой личности.
 - Психолого-педагогический аспект надпредметных общеучебных умений в возрастных группах и циклах предметов.
5. «Дом, в котором мы живём» Итоговый Большой совет (..... уч. год):
 - Анализ работы. Утверждение плана.
 - Организация педагогического процесса на основе вариативных моделей личности школьника («Одарённые дети»).

- Технологии управления процессом развития творческой личности.
 - 6. «Семья — хорошая школа, школа — хорошая семья». Итоговый Большой совет (..... уч. год):
 - В поисках новых ориентиров.
 - Инновации в содержании образования и их влияние на творческую деятельность и эмоционально-ценностные отношения учащихся.
 - Обновлении содержания образования — фактор повышения уровня обученности школьников.
 - 7. «Школа — твоя, моя, наша». Итоговый Большой совет (..... уч. год):
 - Образование и рынок. Основные направления деятельности педагогического коллектива в рыночных условиях.
 - «Здоровые дети — здоровая нация»
 - Качественное образование: проблемы, поиски, находки.
 - 8. «Мир по имени гимназия». Итоговый Большой совет (..... уч. год):
 - Школа: время перемен.
 - Педагогическое мастерство: слагаемые успешности обучения.
 - Система создания комфортной среды в образовательном учреждении.
 - «Чем интересней мы живём, тем крепче станет школьный дом».
- Итоговый Большой совет (..... уч. год).

Административный совет проводится для представителей администрации, на них могут приглашаться и другие педагогические работники.

Обсуждаемые вопросы:

- ✓ организация учебно-воспитательного процесса (вопросы успеваемости, соблюдения правил поведения, организация внеурочной деятельности);
- ✓ работа отдельных учителей, выполнение ими стандартов образования, система работы учителей по развитию творческой активности учащихся и др.

Периодичность проведения таких совещаний устанавливается циклограммой работы школы.

Представляем примерное планирование вопросов для рассмотрения на административном совете.

1-й цикл

О комплектовании 1–11-х классов.

- Об организации питания учащихся.
- О тарификации кадров.
- Об организации дежурств администрации, учителей, родителей.
- О комплектовании ГПД, кружков, секций, факультативных спецкурсов.
- Об аттестации педагогических кадров.
- О рабочих программах.
- О планах воспитательных работ.
- О претендентах на золотую медаль учащихся 9–11-х классов.

2-й цикл

- Об организации исследовательской деятельности учащихся.
- О готовности к внедрению профильного обучения.

- О замене уроков.
- О педсоветах и проведении предметных декад.
- Об организации медицинского обслуживания.
- Об организации дополнительного питания.
- О выполнении правил техники безопасности.
- О работе психологической службы.

3-й цикл

- О подготовке к педсовету.
- О проведении школьной олимпиады.
- О подготовке к конкурсу «Учитель года».
- О работе кафедр в I полугодии.
- О работе школьной библиотеки.
- О спортивно-оздоровительной работе.
- О профилактике наркомании.
- О подходе к составлению расписания.

4-й цикл

- О прохождении рабочих программ.
- Об итогах I полугодия.
- Об итогах зимней сессии.
- О работе ГПД.
- Об организации вечера встречи выпускников.
- О создании санитарно-гигиенических условий.
- О состоянии финансовой деятельности школы.

5-й цикл

- О комплектовании 1-х, 5-х, 10-х классов.
- О работе кружков, факультативов.
- О выполнении плана внутришкольного контроля.
- Об организации летнего отдыха учащихся.
- О работе совета старшеклассников.
- Об аттестации педагогических кадров.

6-й цикл

- О подготовке к педсовету.
- Об организации весенней сессии.
- О выполнении рабочих программ.
- О работе кафедр (методических объединений) в учебном году.
- О подготовке школы к новому учебному году.

К оперативным организационным формам управленческой деятельности относятся также посещение уроков и внеклассных занятий, спортивных соревнований, вечеров, занятий творческих клубов, художественных студий и др. Оперативная организаторская работа директора школы

и его заместителей осуществляется и в таких формах, как встречи с родителями, представителями общественности, трудовых коллективов.

Как организовать результативное совещание

Возникшие в школе проблемы, как правило, требуют коллегиального обсуждения, то есть проведения делового совещания. Для тщательной подготовки фактов и мнений на возникшую проблему целесообразно заранее (за 3–7 дней) пригласить на него необходимых работников.

Оптимальный состав участников оперативного совещания — до 15 чел. руководителей (главных специалистов) отделов, управлений, служб (разного пола, возраста).

При большем количестве участников (свыше 30–40 чел.) возможна двухуровневая проработка вопроса:

1-й уровень — проведение предварительного совещания в каждой из 3–5 групп управлений, отделов, служб.

2-й уровень — проведение итогового совещания представителей групп для обсуждения последней фазы решения проблемы.

Порядок размещения участников совещания

Наиболее удачен большой (круглый или квадратный) стол в просторном помещении. Скученность людей в тесном помещении может служить источником конфликтов.

Руководитель совещания сидит, по возможности, в центре (чтобы держать в поле зрения максимальное число участников). Торец длинного, узкого стола неудобен, т.к. теряется визуальный контроль поведения далеко сидящих участников.

Работники, испытывающие взаимную неприязнь, сидят подальше друг от друга. Размещение конкурентов, конфликтующих людей напротив друг друга является источником конфликтов на совещании.

Действия руководителя совещания:

✓ Начинает совещание вовремя (не ожидает опоздавших участников), т.к. ожидание одного участника повлечёт ожидание других на следующем совещании. **Руководитель совещания, который позволил кому-нибудь опоздать, прийти неподготовленным (без анализа собранных фактов), теряет свой авторитет.**

✓ Открывает совещание кратким вступительным словом—сообщением по рассматриваемой проблеме: «Вы знакомы с проблемой, по поводу которой мы сегодня собрались. Каждый из вас подготовил нужные факты для принятия решения. Поэтому я полагаю, что в течение получаса такое решение будет найдено». Максимально чётко, интересно, образно формулирует проблему. Ориентирует на поиск решения в отведённое время. Открытие совещания длится 1,5–2 минуты.

Справка: самое короткое совещание — наилучшее. При чёткой организации совещания, хорошей подготовке участников результат должен

быть достигнут в течение 30 минут. 1,5 часовое совещание обречено на провал из-за переутомления участников.

✓ Остаётся на нейтральных позициях (это положительно воздействует на моральное состояние участников). Всегда должен говорить только один человек.

✓ Поддерживает разговор. Во время неловкой паузы сразу же вмешивается с помощью уточняющего вопроса: «Я это правильно понял? Это будет правильно?»

✓ Кратко подводит промежуточные итоги для демонстрации продвижения к общему решению. Вселяет чувство успеха: констатирует (с удовлетворённым выражением лица), что участники совещания кое-чего добились: «Я очень рад сообщить вам, что нашу проблему мы решили уже на 25%».

✓ Имеет под рукой все нужные справочные документы по проблеме. При необходимости подкрепляет обсуждение сравнительными цифровыми данными, фактами, схемой расчёта, 2–3 положительными примерами, ссылкой на личный опыт участников, авторитетный источник информации и т.д.

✓ Сводит к минимуму отвлекающие моменты: телефонные звонки, вторжение, перемещение людей, стуки дверью и т.д.

✓ Удерживает дискуссию в намеченном русле, корректирует отклонение от темы, экскурсы в прошлое, осаждает многословных (целесообразны выступления до 2–3 минут), грубых, агрессивных, строптивых. Напоминает о последствиях третьего замечания в нарушении порядка: лишении слова. Побуждает выступить молчунов. Внимательно, заинтересованно выслушивает мнения, предложения всех участников, обращаясь к каждому по имени, отчеству.

✓ Принимает меры по охлаждению накалённой атмосферы (спора, конфликта). Проявляет терпение, тактичность. Ищет точки соприкосновения полярных мнений. Делает краткий перерыв, заказывает чай, вносит юмор, переходит к следующему вопросу, задаёт уточняющий или подтверждающий вопрос (на который следует однозначный положительный ответ). Одобряет кивком головы, похвалой положительную сторону предложений оппозиции.

Примечания:

- искренняя, уместная похвала, благодарность удовлетворяют жажду человека в признании;
- вопросы смягчают агрессию, являются фактором силы;
- спокойный, тёплый, уверенный взгляд повышает силу воздействия слов на 25%;
- рецепт «успокоительной таблетки»: в течение одной минуты сделать глубокий и медленный выдох, затем медленный, глубокий вдох, задержать дыхание на 4–5 с и снова повторить весь цикл (вдох–выдох–задержка) 4–5 раз;
- согласно магическому закону («Как наверху, так и внизу. Как внутри, так и снаружи») не следует во время спора говорить длинных фраз, иностранных слов; допускать критику, сплетни, брань, иронию: проявлять зависть, ревность, пессимизм; облакачиваться на стол, стул, трибуну;

сильно жестиковать, стучать рукой, указывать пальцем на собеседника.

- ✓ Следит за временем, регламентом совещания по часам, находящимся на столе, на виду у всех.
- ✓ Отклоняет непродуманные предложения. Принимает во внимание только мнения, подкреплённые фактическим материалом.
- ✓ В конце совещания явно, просто, коротко формулирует решение. Подчёркивает его главные преимущества (безопасность, забота о людях, экономическая выгода). Ставит решение на голосование, благодарит участников («Решение принято»).
- ✓ Устанавливает обязанности ответственных за претворение решения в жизнь, за общий контроль.
- ✓ Благодарит за сотрудничество всех участников, в т.ч. и меньшинство, потерпевшее неудачу в голосовании (даёт им «конфетку на дорожку», чтобы стимулировать выступления на следующем совещании).
- ✓ Закрывает совещание.

Примечание: в кратком протоколе совещания не указывается, кто и что сказал;

определяется список лиц, допущенных к ознакомлению с протоколом совещания (сотрудники среднего, оперативного уровня, которых непосредственно касается принятие решения).

Организация и техника личной работы руководителя школы

Порядок на рабочем столе — важное условие плодотворной работы. Идеально, если на столе лежат только документы и материалы, необходимые в данный момент. Нагромождённые на нём папки, справочники и т.п. не только уменьшают рабочую площадь, но и отвлекают от разбора текущего вопроса.

Ведите и пополняйте картотеку. Различные сведения, выписки, данные, мысли, занесённые в карточки и сгруппированные по разделам, помогут вам за 10–15 минут подготовить справку или выступление почти по любому вопросу. Всегда носите при себе несколько чистых карточек для записи удачных идей, важных наблюдений.

Труд без отдыха не достоинство, а, напротив, наказание за неудачное планирование своего времени и неудовлетворительную организацию труда. Для правильного распределения своего времени главное — самодисциплина.

Приобретите привычку регулярно мысленно давать оценку распределению своего времени, и вы станете по-новому к нему относиться.

Большинство людей знают точно, как они расходуют своё время. Записывайте неделю все свои занятия за каждый 15-минутный интервал. Неизбежно выявятся ненужные работы, станут видны дела, не имеющие отношения к основным целям.

Ханты-Мансийск