

БАШКОРТОСТАН РЕСПУБЛИКАҢЫ  
МӘҒАРИФ МИНИСТРЛЫҒЫ

"Башкортостан Республикаһы  
Балтас районы муниципаль  
район мәғариф бүлеге"  
муниципаль казна учреждениеһы

452980, Иске Балтас ауылы, Совет урамы, 42.  
Тел/факс (34753)21388  
email: balroo@yandex.ru

ОГРН 1020200624586, ОКПО 02119596, ИНН 0208001130, КПП 020801001

07 июля 2022 г.



РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

Муниципальное казенное учреждение  
"Отдел образования муниципального  
района Балтачевский район  
Республики Башкортостан"

452980, с. Старобалтачево, ул. Советская, 42  
Тел/факс (34753)21388  
email: balroo@yandex.ru

№ 352

Руководителям  
образовательных учреждений

**О направлении методических рекомендаций по  
повышению эффективности работы  
руководителей образовательных организаций**

В целях повышения эффективности работы руководителей образовательных организаций направляем методические рекомендации по повышению эффективности работы руководителей образовательных организаций.

И.о. начальника Балтачевского РОО



А.Р.Хисматов

## **Методические рекомендации по повышению эффективности работы руководителей образовательных организаций**

### **Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации**

Профессиональный стандарт является одним из элементов национальной системы квалификаций, который связывает требования работодателей и профессиональное образование. Понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» определены в ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ** - это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Он призван расширить границы свободы работника и в то же время повысить его ответственность за результаты труда.

Профессиональный стандарт — документ, который описывает уровень квалификации, обязанности и трудовые функции, возложенные на работника. Деятельность работник конкретизируется обобщенными трудовыми функциями (ОТФ).

В одном из проектов профессионального стандарта руководителя образовательной организации, выделяются следующие обобщенные трудовые функции (ОТФ):

- : управление организацией и ее развитием;
- : управление проектами (процессами) в организации;
- : управление технологиями в организации;
- : управление работами в организации.

Каждая обобщенная трудовая функция конкретизируется трудовыми функциями. В свою очередь трудовые функции характеризуются следующими параметрами: трудовые действия, необходимые умения и знания.

Трудовые действия описаны с помощью следующих глаголов: анализировать, выявлять, согласовывать, разрабатывать, организовывать, определять показатели, оценивать, прогнозировать, аргументировать, находить компромисс, обосновывать и т.д.

Профессиональные действия, умения и знания руководителя образовательной организации предполагают высокий уровень следующих **областей компетенций**: правовых, финансово-экономических, эргономических, кадровых, методических, организационных, психолого-педагогических, управленческих компетенций.

#### **Пять навыков эффективного руководителя**

##### **1. Лидерские качества и личная эффективность:**

- a. эффективно управлять своим временем;
- b. уметь брать на себя ответственность и принимать решения в сложных ситуациях;
- c. развивать способность стратегически мыслить;
- d. объективно оценивать свои способности и ресурсы для развития.

##### **2. Стратегический менеджмент:**

- a. уметь адекватно оценивать текущую ситуацию;
- b. ставить долгосрочные цели и знать, как к этим целям прийти.

##### **3. Умение управлять командой:**

- a. создавать эффективную команду из разных по характеру личностей;
- b. правильно распределять роли и мотивировать подчиненных;
- c. учиться понимать мотивы поведения людей;
- d. разбираться в особенностях межличностных отношений и подбирать инструменты для определения правильного вектора движения команды.

#### **4. Эффективное управление финансами:**

- a. эффективно использовать бюджетные средства финансирования;
- b. привлекать внебюджетные средства;
- c. планировать и контролировать использование финансовых ресурсов организации.

#### **5. Умение налаживать деловые связи и вести переговоры:**

- a. находить ресурсы для развития организации;
- b. развивать деловые связи;
- c. отстаивать интересы организации во время переговоров.

### **ЖЕСТКИЕ И ГИБКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ**

**Hard skills, или ЖЁСТКИЕ НАВЫКИ** - профессиональные или технические навыки. Приобретаются в процессе обучения и оттачиваются в процессе применения их в работе. Жёсткие навыки поддаются довольно точному измерению: можно определить и указать свой уровень английского, степень владения той или иной программой, опыт реализации управленческих проектов. Жёсткие навыки нужны непосредственно для работы в организации и

напрямую соответствуют ее деятельности.

**Soft skills, или ГИБКИЕ НАВЫКИ** - универсальные навыки, не связанные с определённой профессией или специальностью. Они отражают личные качества человека: его умение общаться с людьми, эффективно организовывать своё время, творчески мыслить, принимать решения и брать на себя ответственность. Гибкие навыки повышают эффективность работы и взаимодействия с другими людьми.

#### **Классификации гибких навыков**

Рассмотрим некоторые классификации гибких навыков, представляющих интерес для директора школы.

##### **Навыки XXI века**

- > **критическое мышление:** решение проблем, рассуждение, анализ, интерпретация, обобщение информации, интуиция, предвидение;
- > **исследовательские навыки и методы;**
- > **креативность:** артистизм, любопытство, воображение, инновации, самовыражение;
- > **инициативность:** настойчивость, самостоятельная работа, планирование, самодисциплина, способность к адаптации;
- > **коммуникация:** навыки качественного устного и письменного общения, умение говорить публично и внимательно слушать;
- > **сотрудничество:** лидерство, работа в команде, сотрудничество, виртуальный коворкинг;
- > **медиа-грамотность:** знание информационных и коммуникационных технологий, интерпретация и анализ данных;
- > **ответственность:** гражданская, этическая и социальная грамотность, личная и социальная ответственность;
- > **глобальное сознание:** мультикультурная компетентность, гуманизм.

##### **Модель ключевых компетенций «4К»**

Модель ключевых компетенции «4К» - это обобщенная модель необходимых специалистам любой профессии компетенций. В том числе эти компетенции важны для директора школы и его заместителей.

Вот эти компетенции:

**критическое мышление** - способность критически оценивать информацию, поступающую извне, анализировать её и проверять на достоверность, видеть причинно-следственные связи, отбрасывать ненужное и выделять главное, делать выводы;

**креативность** - умение нешаблонно мыслить, находить неожиданные решения проблемы, гибко реагировать на происходящие изменения;

**коммуникативные навыки** - умение общаться, доносить свою мысль, слышать собеседника, договариваться;

**кооперация** - способность работать в команде, брать на себя как лидерские, так и исполнительские функции, распределять роли, контролировать выполнение задач.

### **Общие правила и рекомендации по развитию компетенций**

1. Сделайте свое обучение и развитие непрерывным процессом: получайте новый опыт, совершенствуйте свои компетенции и личные качества, решайте более сложные задачи, используйте новые инструменты.

2. Научитесь эффективно планировать и упорядочивать свое развитие.

3. Подходите к собственному развитию комплексно: используйте разные форматы развития и обучения.

4. Относитесь к окружающей информации с любопытством: изучайте окружающие вас бизнес-процессы, постоянно узнавайте о новых трендах, интересуйтесь достижениями в ваших областях интересов.

5. Развивайте навыки постепенно: выбирайте именно те направления, которые действительно помогут вам добиваться успеха в вашей работе или развитии.

6. Возьмите себе в привычку читать литературу и информационные ресурсы в вашей области каждый день, постоянно наращивая уровень экспертизы. Нарращивайте ее не только в профессиональных областях, но и в области персональной, и личной эффективности.

7. Развивайте свои персональные и профессиональные навыки во время работы, постоянно беря на себя новые задачи и проекты.

8. Найдите людей, у которых вы хотите учиться и с которых вы хотели бы брать пример (как в личном, так и в профессиональном плане).

9. Научитесь эффективно использовать поступающую вам обратную связь (реакцию других на ваши действия или бездействия) и определять ее ценность.

10. Используйте возможности организаций альтернативного образования по месту жительства по максимуму: посещайте все полезные и интересные для вас мероприятия: мастер-классы, тренинги, семинары. Заранее определяйте их качество и уровень спикеров.

### **Методы развития навыков**

❖ **Самообучение** - самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения. Сюда мы можем отнести и чтение литературы, и самостоятельное изучение разных материалов (статьи, блоги, мануалы тренингов), прослушивание вебинаров.

❖ **Поиск обратной связи** - получение обратной связи от коллег, руководителей, наставников и экспертов с открытого рынка об успешности своего поведения в аспекте конкретного навыка.

❖ **Обучение на опыте других и нетворкинг** - выделение моделей успешного поведения в работе человека, обладающего высоким уровнем развития данной компетенции и работа с наставником.

❖ **Специальные задания (фоновые тренинги)** - самостоятельные упражнения, развивающие определенные компетенции, воспитывающие в вас выбранные личностные качества или, наоборот, утилизирующие вредные привычки.

❖ **Развитие в процессе работы** - поиск и освоение более эффективных моделей поведения при решении задач, входящих в ваш профессиональный функционал.

❖ **Индивидуальный план развития** - составление собственной программы приоритетных целей развития, шагов и мероприятий, необходимых для достижения этих целей.

### **Правила работы в команде**

Изучите правила работы в команде. Проанализируйте, какие из них вы уже применяете в своей работе, а над освоением каких надо еще поработать. Попробуйте применять эти правила в своей работе уже с сегодняшнего дня.

### **1. Решения принимайте совместно.**

Если ваше мнение отличается от общего мнения большинства, добейтесь проведения собрания, на котором попытайтесь доказать преимущества своей позиции и найти компромиссное решение. Если мнения разделились, необходимо провести голосование. И тогда уж безукоризненно следуйте выбранному коллективом пути.

### **2. Не давите своим авторитетом.**

Даже если вы - руководитель этой команды или самый опытный и заслуженный ее участник, не навязывайте свою точку зрения авторитарным способом. Вы работаете в коллективе, а значит, у всех его участников одинаковые права отстаивать свой подход к решению той или иной проблемы. Командная работа предполагает не начальника и подчиненных, а равноправных игроков. Уважайте своих сотрудников, даже если вы с ними не согласны. Будьте к ним объективны, не бойтесь указывать на ошибки, но делайте это в тактичной форме. Критикуйте методы, позицию, результаты, но никогда не переходите на личности. Тогда никто не будет чувствовать себя обиженным и обсуждения будут носить конструктивный характер.

### **3. Воспринимайте командную работу как школу профессионализма.**

Совместная работа на общий результат дает вам редкостную возможность присмотреться и прислушаться к более опытным коллегам, поучиться у них, перенять полезные навыки, стать более знающим, вырасти профессионально. Наблюдайте за тем, как они работают, как мыслят, как отстаивают свою позицию - все это пригодится вам и в будущем, и сейчас.

### **4. Записывайте все идеи.**

Во время мозгового штурма или просто рядового обсуждения проблемы обязательно записывайте все идеи, которые высказываете вы и ваши сотрудники. Порой некоторые предложения могут показаться фантастическими, если не безумными. Но как знать, возможно спустя какое-то время они окажутся вполне здравыми и прогрессивными.

### **5. Контролируйте свои эмоции.**

Некоторые сотрудники могут не вызывать у вас симпатии, однако вы не вправе открыто проявлять свои чувства. Помните: ваше отношение к тому или иному человеку не должно мешать работе. Вы не можете избавиться себя от его присутствия, но можете убедить себя в необходимости быть объективным по отношению к нему и оценивать его исключительно с позиции той пользы, которую он приносит общему делу.

### **6. Принимайте критику.**

Никому не нравится, когда его критикуют. Но, если вы работаете в команде, вам необходимо научиться спокойно воспринимать критику. Вы точно так же, как и остальные, не застрахованы от ошибок, более того, вы имеете право на ошибку, а ваши сотрудники вправе указать вам на нее.

### **7. Не работайте на износ.**

В противном случае в какой-то момент вы почувствуете, что растеряли весь свой пыл и страсть к работе и испытываете непроходимую лень. Да, так бывает, когда вы нерационально организовываете работу, мало отдыхаете, перерабатываете. В таком случае ваш организм начинает протестовать против жесткого режима и лениться. Чтобы этого не случилось, не доводите себя до измождения, даже если работа приносит массу удовольствия и вы не замечаете, как быстро проходит день.

### **8. Распределяйте обязанности.**

Работа в команде предполагает умелое распределение обязанностей в связи с проектом. Это значит, что нужно избегать мелочной опеки по отношению к подчиненным, бесконечных проверок и указаний на недочеты. Если вы доверили сотруднику участок

работы, значит, вы знаете его возможности, и теперь не нужно стоять у него над душой. Он, как и вы, работает на общий результат и заинтересован в успехе дела. Не будьте тревожным и мелочным, не считайте себя самым умным и ответственным, иначе быстро выдохнетесь.

### **9. Строго придерживайтесь плана.**

Обязательно составьте как можно более подробный план действий, разбейте работу на этапы, установите сроки сдачи и назначьте ответственных. Тогда вы будете четко знать, с кого можно спросить в случае нарушения сроков, а не искать виновных и выяснять отношения. Выполнение плана и соблюдение сроков - главное в вашей работе. Если вы понимаете, что план требует корректировки, соберите людей и обсудите возможные изменения.

### **10. Пресекайте интриги.**

Эти деструктивные действия могут погубить в итоге самый перспективный проект. Помните об этом сами и при каждом возможном случае говорите подчиненным, что у вас общие цели, которые при командной работе выше личных. Однако в любом коллективе найдется человек, стремящийся добиться большего путем интриг. Он может распускать сплетни, строить козни, и если вы - руководитель, не разрешайте ему устраивать провокации и распространять о других небылицы. Строго поставьте его на место.

### **11. Будьте скромны.**

Вы и команда - одно целое, а значит, успех принадлежит не лично вам - он заслуга всего коллектива. Если ваша команда добилась высокого результата, то это значит, что она по-настоящему сильная, сплоченная и конкурентоспособная, но благодаря каждому из вас. Цените сотрудников и не стесняйтесь говорить им об этом.

## **ЖЁСТКИЕ**

## **КОМПЕТЕНЦИИ**

### **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ**

**АНАЛИЗ** - это **функция управления**, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по **установленным стандартам**, критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения.

Стандарты современной образовательной организации определяются нормативно-правовыми документами, действующими в системе образования Российской Федерации.

Анализ деятельности школы целесообразно осуществлять по трём ключевым направлениям, обозначенным в концепции общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО): **анализ условий, анализ процесса и анализ результатов** деятельности общеобразовательной организации. При этом важно помнить, что если в ходе анализа результатов деятельности они вас не устраивают, то менять надо условия и / или процесс жизнедеятельности школы. Каковы условия / процесс, таков и результат!

### **АНАЛИЗ УСЛОВИЙ**

Анализ условий жизнедеятельности общеобразовательной организации связан с исполнением Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказа Минобрнауки России от 30 августа 2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».

Примерный план анализа условий может включать в себя следующие позиции:

**1. Реализация школой государственной политики в области образования** (школа руководствуется принципом общедоступности образования; возможность получения образования в школе предоставляется независимо от пола, национальности, места жительства, убеждений и т.п.; начальное, основное и среднее общее образование в пределах государственного стандарта является бесплатным).

**2. Соблюдение общих требований к организации деятельности школы**

(школа имеет бессрочную лицензию и свидетельство о государственной аккредитации; деятельность школы подчиняется Уставу и другим документам,

регламентирующим организацию образовательного процесса; школа самостоятельна в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, финансовой и хозяйственной деятельности в пределах законодательства).

**3. Соответствие образовательного процесса школы требованиям и нормам законодательства** (школа работает по согласованному с управлением образования и утвержденному директором учебному плану; учебная нагрузка на каждого ученика учитывает максимальную учебную нагрузку при 5 (6) -дневной рабочей неделе; соблюдаются требования СанПиН и требования безопасности к организации образовательного процесса; организовано питание обучающихся; функционирует медицинский кабинет).

**4. Уровень социальной защиты детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, детей из семей, находящихся в социально опасном положении, а также детей с особенностями психофизического развития, детей с девиантным поведением** (дети с особыми образовательными потребностями находятся на постоянном контроле у школьного педагога-психолога и социального педагога; в семье этих детей совершаются рейды, ведется работа с опекунами, родителями и классными руководителями; учащиеся проходят ежегодные медицинские осмотры; в каникулярное время охвачены оздоровительными программами; семьи получают пособия).

**5. Качество реализации прав и обязанностей педагогических работников** (педагогические работники школы участвуют в управлении школой через педагогический совет и Совет школы; педагогическим работникам предоставлена свобода выбора в использовании методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, учебников, содержащихся в Федеральном перечне, методов оценки знаний учащихся; педагогические работники ежегодно проходят медицинский осмотр; организована система повышения квалификации через КПК и корпоративное обучение).

**6. Соблюдение прав и обязанностей родителей (законных представителей) учащихся** (родители принимают участие в управлении школой через Совет школы и общешкольный родительский комитет, в который входят председатели родительских комитетов всех классов; родителям учащихся предоставляется возможность ознакомиться с ходом и содержанием образовательного процесса).

**7. Работа администрации и педагогического коллектива по сохранению контингента учащихся** (нет выбытий учащихся без уважительных причин).

#### **АНАЛИЗ ПРОЦЕССА**

Анализ процесса организуется в соответствии с определением понятия «образование», данным в пункте 1 статьи 2 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

#### **Образование - единый целенаправленный ПРОЦЕСС ВОСПИТАНИЯ**

**И ОБУЧЕНИЯ**, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов.

#### **Процесс воспитания**

Анализ цели, задач и основных направлений воспитательной работы образовательных организациях РФ связан с исполнением Распоряжения Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».

Стратегия направлена на усиление единения российского общества, переосмысление таких ценностей, как гражданская идентичность, патриотизм, ответственная жизненная позиция. Воспитательная работа в школе должна быть ориентирована на качественно новый общественный статус социальных институтов воспитания, обновление воспитательного

процесса на основе оптимального сочетания отечественных традиций, подходов к социальной ситуации развития личностного потенциала детей и подростков.

Основными направлениями для анализа воспитательной работы в ОО являются:

1. Гражданское воспитание.
2. Патриотическое воспитание и формирование российской идентичности.
3. Духовное и нравственное воспитание детей на основе российских традиционных ценностей.
4. Приобщение детей к культурному наследию.
5. Популяризация научных знаний среди детей.
6. Физическое воспитание и формирование культуры здоровья.
7. Трудовое воспитание и профессиональное самоопределение.
8. Экологическое воспитание.

### **Процесс обучения**

Обучение в школе осуществляется в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами начального, основного и среднего общего образования.

### **Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС)**

- совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования (статья 2, пункт 6 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»):

- Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».
- Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
- Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 413 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».
- Письмо Минобрнауки России от 12.05.2011 № 03-296 «Об организации внеурочной деятельности при введении Федерального государственного образовательного стандарта общего образования».
- Письмо Минобрнауки России от 18.08.2017 № 09-1672 «О направлении Методических рекомендаций по уточнению понятия и содержания внеурочной деятельности в рамках реализации основных общеобразовательных программ, в том числе в части проектной деятельности».

В школе предметом анализа будет являться учебно-методическая документация:

- 1) учебный план;
- 2) календарный учебный график;
- 3) рабочие программы учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, иных компонентов, определяющие рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности;
- 4) планируемые результаты освоения образовательной программы;
- 5) формы и порядок осуществления итоговой и промежуточной аттестации.

### **АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Для проведения анализа результатов деятельности школы руководитель использует показатели, определенные в Приказе Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией».

В процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности,



системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечноинформационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИИ**

**УПРАВЛЕНИЕ** - это целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое для достижения определенных целей.

Управление осуществляется за счет реализации функций управления. Существуют различные подходы к определению этих функций. Так, по П. И. Третьякову, основу педагогического менеджмента составляют следующие **управленческие функции**:

- информационно-аналитическая;
- мотивационно-целевая;
- плано-прогностическая;
- организационно-исполнительская;
- контрольно-диагностическая;
- регулятивно-коррекционная.

Все управленческие функции взаимосвязаны, взаимодополняемы и связаны между собой процессами коммуникации.

Управление - это умственный труд, направленный на решение разнообразных проблем. **ПРОБЛЕМА** в широком смысле, есть сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА** состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию.

Эффективная реализация управленческих функций, а также решение управленческих проблем связано с принятием управленческих решений.

**РЕШЕНИЕ** - это предписание к действию с целью разрешения проблемы. **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ** - это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т. п.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** - это вариант действия, который должен выбрать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** - это результат деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Руководитель - это лицо, принимающее решение.

Классификация управленческих решений по признакам

1) Характер решаемых задач:

— научно-технические, технологические административно-хозяйственные, финансово-экономические, организационные, социальные, идейно-воспитательные, педагогические.

2) Уровень принятия решения:

- на уровне организации в целом, на уровне подразделения организации или отдельных работников.

3) Количество целей:

— одноцелевые, многоцелевые.

- 4) Субъект, принимающий решение:  
— индивидуальные, коллективные (групповые).
- 5) Время действия:  
— стратегические, тактические, оперативные (текущие).
- 6) Цикличность:  
— разовые, повторяющиеся.
- 7) Способ обоснования:  
— интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные.
- 8) Степень сложности:  
— простые, сложные, уникальные.
- 9) Условия, в которых принимаются решения:  
— принимаемые в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности.

Эффективные управленческие решения должны соответствовать совокупности следующих требований:

1. Целевая направленность. Четкая ориентация на достижение конкретной цели или группы целей.
2. Всесторонняя обоснованность. Обоснованность выбранной альтернативы или отдельных компонентов альтернативы.
3. Адресность. Четкая ориентация на конкретный управляемый объект или конкретных исполнителей.
4. Согласованность с ранее принятыми или другими принимаемыми решениями.
5. Правомочность. Соответствие правам и полномочиям, предоставленным данному органу или лицу.
6. Эффективность. Достижение конкретного результата при минимальных ресурсных затратах.
7. Своевременность, то есть решение должно приниматься не ранее и не позже установленных сроков.
8. Компромиссность. Сведение отрицательных последствий решения к минимуму.
9. Полнота, краткость, четкость.

Подходы к принятию управленческих решений

Выделим **три основных подхода к принятию управленческих решений**.

**I. Интуитивный подход.** Базируется на интуиции, на ощущениях того, что выбор сделан правильно. Важно учитывать, что чисто интуитивный подход сопряжен с риском ошибки.

**II. Решения, основанные на суждениях** - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

**III. Рациональный подход** используется для принятия рациональных решений, которые обосновываются систематическим анализом проблем, выбором одной альтернативы из нескольких.

**Алгоритм принятия управленческих решений**

Рассмотрим упрощенный алгоритм принятия управленческих решений, составленный на основе сравнительного анализа различных аналогов, найденных в информационных источниках.

**I БЛОК: подготовительный.**

Здесь осуществляется сбор и анализ информации, необходимой для корректной идентификации управленческой проблемы. Точно и правильно сформулированная проблема позволяет сформулировать цель. После того, как сформулирована цель, анализируется ситуация, что позволяет перейти к этапу разработки альтернатив принимаемого решения.

Важно отметить, что на этапе анализа ситуации, мы можем получить информацию, способствующую корректировке или замене первоначально идентифицированной проблемы и цели.

## **II БЛОК: принятие решения.**

Главная задача блока - принять управленческое решение. Используя полученную информацию на первом этапе, формируется список всевозможных альтернатив и критериев отбора итоговой альтернативы.

Критериями отбора оптимальных альтернатив могут быть:

- экономическая эффективность;
- вероятность успешной реализации;
- финансовые затраты;
- затраты по времени;
  
- человеческие ресурсы;
- степень достижения поставленной цели;
- и др.

Далее отбираются наиболее оптимальные альтернативы решения, осуществляется их сравнение и взвешивание с учетом выработанных критериев. Наконец, принимается окончательное решение.

## **III БЛОК: реализационный.**

На третьем этапе принятое решение (выбранная альтернатива) реализуется, осуществляется контроль реализации и оценка результатов.

Важно отметить, что на каждом этапе процесса принятия и реализации решения, проведенная работа соотносится с первоначально идентифицированной проблемой. Обратная связь позволяет вовремя среагировать и, если необходимо, скорректировать процесс принятия и реализации решения.

## **СОЗДАНИЕ БЕЗОПАСНОЙ И ДОСТУПНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ**

Безопасность представляет собой состояние защищённости жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Безопасность образовательной организации связана с созданием условий для сохранения жизни и здоровья обучающихся, сотрудников и материальных ценностей от возможных несчастных случаев, пожаров, аварий и других чрезвычайных ситуации.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** - это совокупность предусмотренных законодательством мер и мероприятий персонала образовательной организации, осуществляемых под руководством директора школы, органов управления образованием, во взаимодействии с правоохранительными структурами, вспомогательными службами и общественными организациями, с целью обеспечения безопасного функционирования ОО, а также готовности сотрудников и обучающихся к рациональным действиям в опасных и чрезвычайных ситуациях.

**Безопасность и доступность образовательной среды связана с соблюдением:**

1) **требований к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях;**

• **Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального**

**государственного образовательного стандарта начального общего образования».**

• **Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».**

• **Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2009 года № 413 «Об утверждении и введении в действие федерального**

*государственного образовательного стандарта среднего общего образования».*

- *Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных организациях»;*

- *Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;*

- *Методические рекомендации об использовании устройств мобильной связи в общеобразовательных организациях (утв. Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека и Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки от 14.08.2019 № МР 2.4.0150- 19/01-230/13-01);*

2) требований к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

- *Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья».*

- *Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)».*

- *Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2.3286-15 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;*

- *Рекомендации по осуществлению государственного контроля качества образования детей с ограниченными возможностями здоровья (проект, разработанный в рамках государственного контракта от 07.08.2013 № 07.027.11.0015);*

3) санитарно-эпидемиологических требований к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях

- *Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.5.2409-08 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования»;*

4) требований к размещению, устройству, оборудованию и содержанию медицинских пунктов (кабинетов) в детских образовательных учреждениях

- *Письмо Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека от 20 января 2015 г. «Гигиенические требования к размещению, устройству, оборудованию и содержанию медицинских пунктов (кабинетов) в детских образовательных учреждениях»;*

5) безопасности и антитеррористической защищённости территории, здания и субъектов образовательных отношений

- *Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 № 390-ФЗ;*

- *Федеральный закон «О противодействии терроризму» от 06.03.2006 № 35-ФЗ;*

• **Постановление Правительства РФ от 02.08.2019 № 1006 «Об утверждении требований к антитеррористической защищенности объектов (территорий) Министерства просвещения Российской Федерации и объектов (территорий), относящихся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации, и формы паспорта безопасности этих объектов (территорий)»;**

б) мер пожарной безопасности

• **Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»;**

7) требований гражданской обороны при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

• **Федеральный закон «О гражданской обороне» от 12.02.1998 № 28-ФЗ;**

8) требований электробезопасности

• **Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2013 № 328н «Правила по охране труда при эксплуатации электроустановок»;**

9) безопасности дорожного движения, в том числе организации перевозок обучающихся в образовательные организации

• **Федеральный закон от 10.12.1995 № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения»;**

• **Письмо Министерства образования и науки РФ от 29.07.2014 № 08-988 «О направлении методических рекомендаций об организации перевозок обучающихся в образовательные организации».**

• **Постановление Правительства Российской Федерации от 17.12.2013 № 1177 «Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами»;**

• **Постановление Правительства РФ от 13 сентября 2019 г. № 1196 «О внесении изменений в Правила организованной перевозки группы детей автобусами».**

Перечисленные направления управленческой деятельности регламентированы нормативно-правовыми документами, соблюдение которых является мерой ответственности руководителя образовательной организации.

ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТ

Современный успешный руководитель образовательной организации неизбежно сталкивается с понятием «тайм-менеджмент». Каждый в той или иной степени ощущал нехватку времени, давление сроков, испытывал стресс от вынужденной спешки.

Прямой перевод данного термина «Time Management» с английского - «управление временем». Ясно, что в прямом смысле управлять временем невозможно: реальная функция тайм-менеджмента - использовать время своей жизни с максимальной эффективностью.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ - это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

Приемы тайм-менеджмента

1. ПРАВИЛО 1 - 3 - 5.

Ваше рабочее время в течение дня ограничено, и правило 1 - 3 - 5 позволяет потратить его наиболее разумно. Суть его в следующем: за день вы можете сделать только одну большую задачу, три средние и пять мелких. Всего - девять дел, не больше и не меньше. Правило поможет постепенно разгрести завалы, успевая в срок и не переутомляясь.

2. ПРАВИЛО ТРЁХ.

Для тех, кто не в ладах с цифрами или не может делать по девять дел за день, Крис Бейли, автор книги «Мой продуктивный год», придумал правило трёх. Оно гласит, что для достижения продуктивности достаточно каждый день выполнять три самых важных дела.

Вместо того, чтобы распылять свои силы и внимание на пару десятков пунктов в чек-листе, просто выберите три самые важные задачи на день и сфокусируйтесь на них. На следующий день выберите ещё три, и так далее. Так вы будете сохранять сосредоточенность. Это же правило можно применять для постановки целей на неделю, месяц или год.

### 3. СПОСОБ 10 МИНУТ.

У вас есть какая-то задача, к которой вы не хотите приступить? Скажите себе: «Я позанимаюсь этим только 10 минут, а потом пойду отдохну». Скорее всего, за это время вы втянетесь в работу и уже не сможете остановиться.

### 4. POMODORO.

Эту систему придумал Франческо Чирилло, чтобы облегчить себе подготовку к экзаменам. Она помогает сосредоточиться людям, которые легко отвлекаются. Кроме того, это хороший способ контролировать, сколько времени у вас уходит на ту или иную работу.

Вот как Pomodoro работает: вы берёте таймер и ставите его на 25 минут. После этого фокусируетесь на работе. Когда 25 минут истекут, вы отдыхаете 5 минут, а затем повторяете всё заново. Через четыре цикла вас ждёт большой перерыв на полчаса.

### 5. МЕТОД 90/30

Суть метода 90/30 заключается в следующем: вы напряжённо работаете 90 минут, потом отдыхаете полчаса, а затем повторяете цикл. При этом первые 90 минут вы отводите под самую важную задачу, которую должны сделать за день, а следующие отрезки посвящаете менее важным делам.

Согласно исследованиям The Enchanted World of Sleep, 90 минут - это оптимальное время, в течение которого человек может эффективно сосредотачиваться на одной задаче. А полчаса достаточно для полного отдыха, что подтверждается изысканиями Sleep and Wakefulness нейрофизиолога Натана Клейтмана.

### 6. МЕТОД 52/17

Это частный вариант предыдущего способа. Он не отличается ничем, кроме цифр: вы работаете 52 минуты, а потом 17 минут отдыхаете. Согласно исследованию, проведённому сервисом по трудоустройству The Muse с помощью приложения DeskTime, эти временные отрезки позволяют сохранять продуктивность и избегать переутомления. Поэтому используйте метод 52/17, если чувствуете, что вам не хватает сил работать 90 минут подряд.

### 7. ПОЕДАНИЕ ЛЯГУШЕК.

Метод придумал автор книг по саморазвитию Брайан Трейси. «Лягушками» он называет неприятные и сложные задачи, которые вы должны выполнять, несмотря на своё нежелание. С самого начала дня сделайте одно такое дело - «съешьте лягушку». И потом вам будет легче: вы сбросите этот камень с души и обеспечите себе хорошее настроение на весь день. Чем дольше вы не решаетесь «съесть лягушку», тем менее эффективно вы выполняете дела, запланированные на этот день.

### 8. ВРЕМЕННЫЕ БЛОКИ.

У списков задач есть одна неприятная особенность: они совершенно не дают представления, сколько времени требует то или иное дело. «Позвонить социальному партнёру» и «Закончить отчёт» занимают в перечне одну строчку, но задачи эти несопоставимы по сложности и важности.

Календарь куда лучше списка дел: он позволяет контролировать время визуально. Вы видите большой блок и понимаете, что задача нелёгкая. Поэтому попробуйте технику «временных блоков»: помещайте их в календарь и каждому отводите время сообразно сложности задачи. И пока делаете то или иное задание, не отвлекайтесь на другие.

### 9. GTD.

GTD (Getting Things Done) - это система продуктивности, придуманная бизнес-тренером Дэвидом Алленом. Её основные принципы заключаются в следующем:

1. Записывайте все дела и идеи в одном месте, так называемом Inbox («Входящих»).

2. Периодически сортируйте содержимое Inbox, присваивая делам приоритеты и сроки. Размещайте заметки по папкам в соответствии с их содержимым - «Работа», «Дом», «Покупки» и так далее.

3. Проводите ревизии - выбрасывайте ненужные заметки, вычёркивайте

выполненные дела, перемещайте утратившие актуальность материалы в архив.

4. Когда всё распланировано, приступайте к исполнению. Задачи, которые можно сделать за пару минут, решайте сразу же. Другие же можно делегировать или поместить в календарь.

#### 10. ZTD.

Лео Бабаута, автор блога о продуктивности Zenhabits, считает, что система GTD Дэвида Аллена очень сложна и требует слишком много усилий. Он предлагает свою систему в стиле дзен - Zen to Done. Чтобы ей следовать, нужно выработать 10 простых привычек.

1. Собирайте всю информацию в Inbox.
2. Обрабатывайте все записи, не откладывая их в долгий ящик.
3. Планируйте основные цели на каждый день и самые крупные задачи - на неделю.
4. Каждый раз фокусируйтесь только на одном деле, не распыляя внимание.
5. Создавайте простые короткие списки дел.
6. Организовывайте заметки по категориям в зависимости от их содержимого, как в оригинальном GTD.
7. Регулярно просматривайте ваши записи и избавляйтесь от лишнего.
8. Упрощайте. Сократите список своих задач и целей, пишите коротко и понятно.
9. Чтобы настроиться на работу, поддерживайте определённый режим дня постоянно.
10. Занимайтесь тем, что вам действительно интересно.
11. КАНБАН.

Японский метод продуктивности, который помогает отслеживать, какие дела вы выполняете, что вы уже сделали и чем нужно будет заняться в будущем. Канбан наглядно визуализирует рабочий процесс.

Вы берёте доску для стикеров (или регистрируетесь в каком-нибудь менеджере дел вроде Trello) и рисуете на ней три столбца: «Сделать» (To do), «Делаю» (Doing), «Сделано» (Done). Затем пишете свои дела на стикерах и помещаете в соответствующий столбец в зависимости от того, чем занимаетесь и что уже сделали.

#### 12. ПРАВИЛО ДВУХ МИНУТ.

Это правило - неотъемлемая часть GTD, но его можно использовать, даже если вы не фанат методики Аллена. Если задача займёт не более двух минут - сделайте её немедленно. Так вы разгружаете свой мозг, потому что вам не придётся больше помнить об этом деле.

#### 13. ZERO INBOX.

Zero Inbox («пустой почтовый ящик») придумал писатель и эксперт по производительности Мерлин Манн, и метод этот отлично сочетается с GTD. Манн применял его к электронным письмам, но точно так же можно обрабатывать дела, документы, заметки и прочие сведения. Как следует из названия, задача этой методики - поддерживать ваш Inbox пустым.

В оригинальной системе GTD во «Входящих» постоянно скапливается куча записей. Нужно выделить время, чтобы их разобрать, и в забитом Inbox легко проглядеть что-нибудь важное. Манн рекомендует разбирать содержимое сразу по мере поступления. Вы открываете Inbox и решаете, что сделать с каждым пунктом: удалить, делегировать, ответить, отложить или выполнить. Не закрывайте его, пока не произведёте одно из указанных действий со всеми элементами.

Кроме того, значительно сэкономить время вам помогут автоматические фильтры в почте, умные папки и программы для сортировки документов.

#### 14. FRESH OR FRIED.

Fresh or Fried переводится как «Свежий или жареный». Эта философия создана Стефани Ли. Согласно ей, когда вы просыпаетесь утром, ваш мозг «свежий», но с течением

дня он «поджаривается». А значит, вы должны определить время своего пика продуктивности и успеть сделать за этот период всё самое важное за день. Вот как это работает.

1. В конце дня, когда вы уже устали, уделите 15 минут, чтобы создать список дел на завтра.

2. Перенесите самые важные задачи на начало дня, в раздел Fresh. Туда же отправляются дела, которые вы не любите - те самые «лягушки». Их нужно сделать, пока у вас ещё есть силы.

3. Менее срочные, не очень сложные и более приятные дела отправляются в раздел Fried - то есть во вторую половину дня, в зависимости от вашего расписания. Они будут меньше загружать вам мозг.

4. На следующее утро следуйте вашему списку. Затем вечером составьте новый.

Стефани рекомендует FoF людям, которые каждый вечер обнаруживают, что абсолютно выбились из сил, но ничего не успели, хотя и весь день работали.

## 15. МЕТОД АЙСБЕРГА.

Рамита Сети, автор книги «Я научу вас быть богатым», использует этот метод, чтобы сохранять информацию на потом. Работает он так: вы сохраняете все электронные письма, заметки, статьи, списки в одном месте - например, в сервисе для заметок вроде Evemote или Notion либо в виде документов. Затем распределяете эти материалы с помощью тегов, папок и категорий - как вам удобно.

Каждые 4 - 6 недель просматривайте эту информацию и думайте, можно ли применить её на практике. Если что-то бесполезно - выбрасывайте или архивируйте. Это позволяет создать собственную базу знаний.

## 16. АВТОФОКУС.

«Автофокус» изобрёл эксперт в области производительности Марк Форстер. Эта система планирования подходит творческим людям, которым тяжело следовать GTD.

Запишите все ваши дела в тетрадь без какого-либо порядка. Затем просмотрите список, выберите те, что нужно сделать как можно скорее, и разберитесь с ними. Когда неотложные задачи решены, приступайте к тем, что вам сейчас больше по душе. Не доделали что-то - перенесите в конец списка, вернётесь к этому потом. И повторяйте эти действия день за днём.

## 17. МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА.

Эта схема создана американским президентом Дуайтом Эйзенхауэром. В матрице четыре раздела для задач: «Несрочные и неважные», «Срочные, но неважные», «Важные и несрочные» и «Срочные и важные». Распределите ваши дела по разделам и сможете узнать, на что больше всего тратите времени и каким задачам стоит уделить больше внимания.

## 18. МЕТОД 4D.

4D придумал Эдвард Рэй, мотивационный писатель и консультант. Метод призван помочь людям, которые при виде своего списка задач приходят в ужас и не знают, как подступиться ко всем скопившимся пунктам.

Рэй утверждает, что нужно запомнить только четыре слова на букву D, и тогда у вас не будут опускаться руки перед горами дел. Вот они:

- Do (сделать) - если вам назначили задачу, лучше всего выполнить её сейчас же и сразу вычеркнуть из списка.

- Delegate (делегировать) - когда вы не можете или не успеваете что-то исполнить, но у вас есть относительно свободный помощник, передайте задачу ему.

- Delete (удалить) - некоторые дела не так уж и важны. Откажитесь от них, окончательно удалив из списка задач. Если вам пытаются навязывать лишние обязанности, научитесь вежливо говорить «нет».

- Delay (отложить) - когда задача слишком объёмная или не требует немедленного исполнения, её можно и отложить. Но вы должны обязательно установить ей



чёткие сроки, иначе она так и будет лежать мёртвым грузом.

Выберите задачу, произведите с ней одно действие из 4D, а затем перейдите к следующей.

### 19. ХРОНОМЕТРАЖ.

Обычно люди, пытающиеся стать продуктивными, тщательно отслеживают время, которое тратят на важные дела, и совершенно забывают учитывать периоды, в которые занимаются ерундой. Эту проблему решает техника «Хронометраж», которую придумал эксперт в области управления временем Глеб Архангельский. Она позволяет понять, на что уходит ваше время, приучает внимательнее относиться к тому, чем вы занимаетесь, и меньше отвлекаться.

Возьмите тетрадь и записывайте все свои действия и сколько вы ими занимались, с точностью до 5 - 10 минут. Фиксируйте и рабочие моменты, и переговоры, и встречи, и даже время, проведённое на YouTube и в играх. Уделите этому пару недель. Потом пролистаете тетрадь, узнаете в лицо своих «хронофагов» и сделаете выводы. Может, вам нужно меньше смотреть забавные видео, или реже отлучаться пить кофе, или ваш враг - телефонные звонки.

### 20. МЕТОД ТИМА ФЕРРИССА.

Тимоти Феррисс - гуру продуктивности, придумавший свой метод организации работы, базирующийся на двух правилах. Первое - правило 80/20, или принцип Парето, согласно которому 80% наших дел можно сделать за 20% времени. На оставшиеся 20% будет затрачено 80% времени. Второе - закон Паркинсона: работа заполняет всё время, отпущенное на неё.

По словам Феррисса, из этого вытекает следующее: чтобы всё успевать, не надо больше работать - нужно лучше фокусироваться. Пусть вы будете трудиться с полной отдачей всего 20% рабочего времени, зато сможете переделать все действительно важные дела. А оставшиеся 80% можно уделить простой текучке - так вы сфокусируетесь на приоритетных задачах и избежите переутомления.

### 21. СПОСОБ АБВГД.

Своевременно и чётко определить главную цель - это необходимо и правильно. Но главная задача - это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «Способ АБВГД».

«А» - это самое важное дело текущего дня, «Б» - менее важное, «В» - задача средней значимости и т.д.

Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоёмкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от её выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности.

### 22. ПРАВИЛО 6П.

Те, кто добился успеха в своей жизни, много времени посвящают планированию. Ежедневное планирование просто необходимо для повышения производительности и эффективного управления временем.

Правило 6 «П» гласит: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.

Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Перечень задач - это своего рода карта, которая не даст вам сбиться с пути к намеченной цели. Работа со списком запланированных дел в первый же день увеличивает производительность на 25%. С вечера готовьте список задач, которые нужно сделать завтра. Таким образом, вы всегда будете знать, с чего начать свой день. Продолжайте работать с составленным списком в течение дня: при появлении нового дела вносите его в список с учетом приоритетности по отношению к ранее запланированным задачам. Выполнив

очередную задачу из списка, обязательно вычеркивайте ее. Это даст Вам ощущение удовлетворенности своей работой, прибавит энтузиазма и зарядит энергией. Планируйте от большего к меньшему, от долгосрочного к краткосрочному, от целей жизни до плана на день. Каждой задаче ставьте фиксированные сроки. Сложную задачу всегда делите на мелкие подзадачи. Здесь хорошо помогает дерево решений, где ключевая задача - дерево, а подзадачи для ее выполнения - ветви. Продолжайте «разветвление» до тех пор, пока процесс выполнения всей задачи не станет простым и прозрачным.

Перед тем, как начать что-либо делать, вспомните о правиле 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении.

### 23. ПРАВИЛО ЧИСТЫЙ СТОЛ.

Люди, показывающие хорошие результаты, работают за чистым столом. У непродуктивных и несобранных людей на столе царит дикий хаос. Выработайте привычку своевременно разбирать бумаги, выбрасывая ненужные, и работать за чистым столом. Замечено, что до 30% рабочего времени тратится на поиски нужной бумаги. Корзина для мусора - один из самых эффективных инструментов управления временем.

### 24. ПРИНЦИП РАВНОВЕСИЯ.

Самый простой способ избежать паники при виде все увеличивающегося объема работы - это сделать глубокий вдох и сказать: «Я могу только то, что могу», и начать спокойно составлять список. Анализируя стоящие перед вами задачи, вы всегда увидите, что вам хватает времени, чтобы решать жизненно важные вопросы.

Внимательно следите за тем, чтобы в вашей жизни сохранялось равновесие. Работая до изнеможения, вы не сможете обмануть организм, он все равно возьмет свое, и если вы не остановитесь, он сделает это принудительно. А это явно не входит в ваши планы.

### 25. ЗАКОН ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Начните с решения первоочередных задач и делайте все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, вы снижаете свою эффективность в 5 раз.

Моцарт мог работать над тремя композициями сразу и создавать настоящие шедевры. Но это скорее исключение, чем правило. Бах, Гайдн или Верди могли работать только над одним произведением в какой-то период времени. Они не начинали работать над следующим произведением, не закончив предыдущее.

Используйте закон принудительной эффективности, который говорит о том, что на все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат.

100 золотых правил деловой email-переписки:

1. Разработайте корпоративный шаблон в своем фирменном стиле и определите для себя виды и формы писем деловой переписки — это придаст вашему обращению официальности.

2. Ширина корпоративного шаблона должна находиться в пределах 500-650 пикселей.

3. Всегда имейте в виду, что ваше письмо может быть прочтено на мобильном устройстве — оптимизируйте свой корпоративный шаблон по соответствующим требованиям.

4. Официальные электронные письма не должны быть «креативными».

5. Поработайте над своим корпоративным email-адресом — никаких «kisonka», «bomberman» и прочих прозвищ.

6. Наименее оптимальная форма адреса —

[namesurname@companyname.com](mailto:namesurname@companyname.com).

7. Почтовые адреса, начинающиеся с info@, ad@, office@, reklama@, inbox@ и т.д. — не особо вызывают доверия при личной деловой переписке.
8. Соблюдайте правило «одно письмо — один информационный повод».
9. Аналогично, официальное электронное письмо должно предусматривать только одно целевое действие.
10. Перед отправлением убедитесь, что существующий e-mail принадлежит нужному вам человеку, а не другому сотруднику компании получателя.
11. Всегда заполняйте «тему письма».
12. Старайтесь, чтобы тема письма не превышала в объеме 50 символов — так она точно будет полностью отображаться и на мобильных устройствах.
13. Цель и предмет вашего письма уже должны просматриваться при изучении «темы письма».
14. Не используйте темы письма с одним словом («привет», «вопрос», «ответ», «информация» и т.д.).
15. Всегда заполняйте предзаголовок (preheader).
16. Официальное письмо (бланк, подпись, печать) можно отправить в сканированном виде с корпоративного почтового ящика.
17. Если получатель ждет письмо от вас, не стоит возлагать эту миссию на подчиненного — соблюдайте «статусность» общения.
18. Подбирайте хорошо читабельный шрифт (для электронных писем оптимальный вариант — 14 кегль), избегайте фрагментов текста в мелком шрифте — при этом используйте стандартные шрифты, не занимайтесь экспериментами.
19. Всегда здоровайтесь в тексте с получателем письма.
20. В современной практике официальной email-переписки допускается использование неполных имен, например «Здравствуйтесь, Юля» вместо «Здравствуйтесь, Юлия». Также можно отходить от использования отчества при обращении.
21. Обращайтесь к получателю письма по имени не только во время приветствия.
22. Если получателей несколько — обращайтесь не к конкретному человеку, а ко всем: «господа», «друзья», «партнеры», «коллеги» и т.д.
23. Трижды проверяйте название компании, должность и ФИО получателя.
24. При обращении к получателю точно определяйте его пол, не нужно баловаться с вариантом в стиле «Уважаемый(ая)...».
25. Неформальное общение оставьте для личной переписки.
26. Не лишним в начале письма будет упомянуть, где и при каких обстоятельствах вы познакомились с получателем.
27. Легкий комплимент в начале email-письма — сильный ход.
28. Если получатель просил вас написать ему письмо — так и сообщите в самом начале.
29. Отвечая на письмо, используйте опцию «Ответить», чтобы в теме письма появилась приставка «Re:» и сохранилась история переписки.
30. Написание слов прописными (заглавными) буквами в официальных документах — нетактичный поступок.
31. Восклицательный знак — враг официальной деловой переписки.
32. К конкретному человеку принято обращаться на «Вы», если у письма несколько получателей — используйте «вы».
33. Даже если получатель — ваш хороший друг, в официальной переписке не принято показывать «панибратство».
34. Если ваше письмо — ответ на другое письмо, упомяните об этом в самом

начале.

35. Когда отвечаете на письмо, всегда поблагодарите отправителя, например: «Сергей, спасибо за Ваше письмо».

36. Никогда не отвечайте недовольством на «недовольное» письмо, не отвечайте агрессией на агрессию.

37. Если информация в вашем письме представляет особую важность — пометьте его специальным «флажком».

38. Длинные письма никто не любит читать; старайтесь вложиться в «один экран»; по правилам e-mail переписки в одном письме всю суть можно изложить в 6-7 предложениях.

39. Электронное письмо должно быть по объему в два раза короче, чем такое же, написанное на бумаге.

40. Не пишите в следующих тонах — излишне уверенный, приказной, умоляющий и угрожающий.

41. Если вы пишете первое «холодное» письмо конкретному человеку, и вы еще не знакомы, обязательно сообщайте, откуда у вас адрес этого человека.

42. Классическая структура официального e-mail письма предусматривает три элемента: краткая вводная часть (причины и цель письма), основная часть (суть и главная мысль обращения), заключительная часть (указания, выводы, просьбы, предложения, информация о желаемом действии и т.д.).

43. Никто не запрещает в деловом письме использовать подзаголовки, четко выделяющие структуру письма.

44. Пишите так, чтобы абзац не превышал 3-4 строк.

45. Используйте широкие поля, не сильно большой разрыв между строками, между абзацами — пустую строку.

46. Длина одной строки должна находиться в диапазоне 60-80 символов.

47. Выравнивайте свой корпоративный шаблон по центру экрана.

48. Перечисления помещайте в нумерованные и маркированные списки.

49. В электронных письмах количество элементов в списках должно находиться в диапазоне 3-7 позиций.

50. Не используйте интернет-сленг (типа «Доброго времени суток») и не украшайте письмо смайликами.

51. В деловых email-письмах нет места жаргонизмам, народному сленгу, анекдотам (как и любому другому юмору), афоризмам, пословицам и даже метафорам.

52. Старайтесь не использовать слова иностранного происхождения — заменяйте их русскими синонимами.

53. Будьте осторожны с сокращениями и аббревиатурами — читатель должен их понимать.

54. Бтай-письмо — показатель вашей краткости. Поэтому, если вы размышляете, что ставить — запятую или точку, отдайте предпочтение точке.

55. Выделяйте важную мысль текста полужирным шрифтом — только не злоупотребляйте.

56. Не выделяйте слова подчеркиванием — читатель их может перепутать со ссылкой.

57. В ответном письме приветствуется использование лексики первого письма.

58. Страдательный (пассивный) залог уместен только в очень официальной переписке, если письмо по своему стилю должно формировать лояльность и передавать заинтересованность — используйте действительный залог (активный).

59. При ответе на конкретное письмо, можете цитировать отправителя — это

позволит ему вспомнить нужные вам моменты.

60. Никогда не указывайте в электронном письме деликатную и конфиденциальную информацию — потому что ваш текст может случайно оказаться в руках «не того человека».

61. В email-письмах принято использовать три варианта изложения— от частного к общему, от общего к частному, и подача сведений в хронологическом порядке.

62. Помните, что изображения лучше прилагать, а не использовать в теле письма, так как они могут быть отключены у получателя; если используется шаблон — письмо должно хорошо читаться даже при отключенном показе изображений.

63. Откажитесь от фоновых изображений, они часто блокируются почтовыми программами.

64. Не превращайте письмо в «Мурзилку», не нужно баловаться цветными шрифтами.

65. Визуально в дизайне письма должно быть не больше трех основных цветов.

66. Сократите до минимума использование различных графических спецэффектов (тени, свечения, градиенты и т.д.).

67. Для отображения и показа ссылки используйте привычный синий цвет.

68. Основные ссылки должны быть в левой части письма, чтобы правша, читая письмо с телефона (который держит в правой руке), мог по ним легко нажать.

69. В финальной части электронного письма принято указывать информацию о дальнейших действиях.

70. Не употребляйте в завершающей стадии слова и фразы, которые можно посчитать манипуляциями («надеемся на взаимовыгодное сотрудничество», «заранее спасибо за ответ», «будем ждать вашего ответного письма» и т.д.).

71. Если вам нужно отправить громоздкое по количеству текста письмо — лучше разбейте его на две части, а в тексте первой части сделайте анонс, что ждет получателя в следующем письме.

72. В деловой e-mail переписке нежелательно использовать постскриптум.

73. В конце письма (а именно в «подписи») указывайте свою контактную информацию — и предоставляйте данные, по которым вы очень быстро отвечаете безо всяких секретарей.

74. Нежелательно указывать несколько номеров телефонов и электронных адресов, оставляйте только те контакты, по которым именно вы сразу отвечаете.

75. Подпись желательно начинать с шаблонных, но вежливых фраз «С уважением» или «С искренними пожеланиями»; варианты в стиле «Искренне Ваш» в деловой переписке недопустимы.

76. Добавление в подпись своей фотографии говорит о вашей открытости, только подбирайте удачные фотографии, «паспортные шедевры» никого не интересуют.

77. Тщательно проверьте текст письма на ошибки и опечатки.

78. Нежелательно в тексте электронного письма указывать информацию, которую можно поместить в приложениях.

79. Если к вашему электронному письму имеются приложения — обязательно в тексте основного письма о них скажите и сообщите, какая информация там находится.

80. Не отправляйте файлы без сопроводительного письма.

81. В тексте письма должна быть информация о каждом приложении — краткое и понятное пояснение.

82. Название файла в приложении должно соответствовать его названию в основном письме.

83. Если приложение к письму большое по объему — не стоит перегружать сервер

получателя, отправьте в поле письма ссылку на скачивание файла.

84. Приложения с расширением .exe (или другие «программные» форматы) по электронной почте отправлять не нужно.

85. По правилам делового этикета не принято отправлять электронные письма в выходные и праздничные дни, в первой половине понедельника, а также после обеда в пятницу.

86. Отвечайте на письма быстро — в деловой среде принято отвечать в течение 3-х часов, максимум — в течение дня.

87. Отвечайте на письма развернуто — это очень хорошо показывает ваши отличные деловые качества.

88. Даже если в письме отправитель Вам задает вопрос, предусматривающий ответ «да» или «нет» — в официальной переписке принято сообщать причину своего решения.

89. По правилам этикета, если одно письмо переросло в переписку, то ее завершает человек, который был инициатором общения.

90. Если у вас с получателем целая переписка и на разные темы — отвечайте на нужное письмо в соответствии с конкретным обсуждением.

91. Если в письме вы отвечаете на несколько вопросов — дублируйте или цитируйте вопрос, а потом давайте на него ответ.

92. Перед тем, как отправить ответное письмо, убедитесь, что вы ответили на все поставленные вопросы.

93. Никогда не отказывайте в жесткой форме, смягчайте эффект.

94. Если вы отправились в отпуск — не забудьте в своей почтовой программе настроить «автоответ при отсутствии»; при этом указывайте в таком письме контактные данные человека, который вас замещает (при условии, что он уполномочен решать необходимые вопросы).

95. Старайтесь всю необходимую информацию по теме обсуждения отправить в одном письме; это не сильно хорошо, когда с интервалом в несколько минут получатель видит от вас еще одно письмо, начинающееся с фразы, например: «Простите, забыл сказать...».

96. Информировать отправителя, что вы получили его письмо, а также сообщайте, когда ему ожидать ваш ответ — это хорошая тактика, сразу располагающая к вам собеседника.

97. Не используйте автоматически настроенное информирование о получении письма. Все-таки переписка — дело личное, а письмо «Ваше письмо получено, отвечу в самое ближайшее время» говорит о шаблонности и полностью лишено конкретики.

98. В электронном письме не делитесь чужой информацией без ссылки на источник.

99. Никогда не давайте электронный адрес другого человека без согласования и предупреждения.

100. Если вы со временем поняли или выяснили, что отправили письмо с неточной, устаревшей или недостоверной информацией — отправьте вдогонку новое письмо, извинитесь и сообщите актуальные правильные сведения.