**Подготовка и оформление управленческих решений как одного из аспектов организаторской деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений**

1. **Общие положения**

Эффективность деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения в полной мере зависит от своевременности принятия и реализации управленческих решений.

Управленческое решение – это нахождение оптимального варианта действий руководителя, который способствует решению ряда проблем и достижению поставленных целей.

Управленческие решения классифицируются по видам и формам.

Виды управленческих решений:

* оперативные (координационные);
* тематические;
* целевые.

Формы – устные, письменные.

Письменно оформляются решения педагогического совета, общего собрания (конференции), Совета общеобразовательного учебного заведения, попечительского, методического советов, методических объединений (кафедр), а также приказы как одна из форм управленческих решений.

**II Формы управленческих решений**

**Протокол –** организационно-распорядительный документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, конференциях и заседаниях коллегиальных органов.

Протоколы, фиксирующие ход работы и решения коллегиальных органов, по полноте освещения хода обсуждения вопросов на заседаниях делятся на:

* краткие – содержат указание фамилии, имени, отчества докладчика, темы доклада, обсуждаемые вопросы, фамилии и инициалы докладчиков и выступающих, принятые решения;
* полные – кроме указания фамилии, имени, отчества докладчика, темы доклада, обсуждаемых вопросов, фамилии и инициалов докладчиков и выступающих, принятых решений, содержат *записи выступлений докладчиков и выступающих.*

Краткий протокол допустим только при наличии стенограмм или текстов докладов и выступлений. Кратко протоколируются также оперативные совещания. Во всех остальных случаях протокол должен содержать записи всех выступлений, отразить работу коллектива и т.д.

В тех случаях, когда текст доклада прилагается, выступление не протоколируется после фамилии, имени, отчества докладчика указывается «текст доклада прилагается».

В протоколе необходимы следующие реквизиты:

* наименование вида документа;
* дата проведения заседания;
* заголовок к тексту;
* текст;
* подписи председателя и секретаря заседания.

Протокол, как правило, ведется во время заседания.

Текст протокола состоит из двух частей: вступительной и основной.

Во вступительной части указывают:

* фамилии, имена, отчества председателя и секретаря заседания;
* количество присутствующих и отсутствующих на заседании;
* повестку дня с перечнем рассматриваемых вопросов и выступающих по каждому из них.

Вопросы в повестке дня располагают в порядке их важности, сложности и предполагаемого времени обсуждения. Наиболее простые вопросы обычно указывают последними. Вопросы формулируются в именительном падеже.

Основной текст протокола строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня.

В каждом пункте текст излагается по разделам: «Слушали», «Выступили», «Решили (Постановили)».

Протокол в обязательном порядке подписывается председателем и секретарем заседания.

Протоколы заседаний педагогического совета нумеруются на протяжении календарного года, выборных органов – в течение всего срока их полномочий.

В общеобразовательных учебных заведениях решения коллегиальных органов доводятся до исполнителей приказами (Приложение 1).

**Приказ** – распорядительный документ, который издается руководителем предприятия, организации, учебного заведения на основе единоначалия и в рамках его компетенции.

По своему предназначению все приказы делятся на инициативные и те, которые издаются в целях выполнения распоряжений вышестоящих органов.

Инициативные приказы необходимы для оперативного влияния на процессы, происходящие в учебном заведении.

Это категоричная форма управленческого решения, которое требует обязательного и своевременного выполнения заданий, определенных в нем.

Руководители общеобразовательных учебных заведений в приказах обозначают круг обязанностей и ответственность работников за порученное дело в соответствии с действующими нормативными документами, Уставом учебного заведения, правилами внутреннего распорядка и т.д.

Приказы используются в общеобразовательных учебных заведениях, как правило, для подведения итогов работы за семестр, учебный год, анализа результатов изучения различных аспектов учебно-воспитательного процесса, работы методических объединений и т.д.

**Требования к написанию и оформлению приказов**

При оформлении приказов необходимо в полном объеме соблюдать требования раздела 3 Инструкции по ведению деловой документации в общеобразовательных учебных заведениях, утвержденной приказом Министерства образования и науки Украины от 23.06.2000г. № 240, и руководствоваться следующими правилами.

Как нормативно-правовой документ приказ должен базироваться на результатах анализа фактов и быть:

* законным (не противоречить действующему законодательству);
* обоснованным;
* своевременным;
* конкретным (определены ответственные лица и сроки выполнения);
* непротиворечивым по содержанию;
* грамотным;
* ясным, четким, логически выстроенным, завершенным.

Приказ целесообразно писать короткими предложениями, при этом, текст должен быть точным, не допускающим различных трактовок.

Каждую новую мысль необходимо начинать с абзаца.

Предложения, которые излагаются в приказе, необходимо согласовать с ранее изданными документами по данному вопросу, чтобы избежать повторов или противоречий.

Приказ, как правило, состоит из констатирующей и постановляющей частей.

В констатирующей части лаконично, грамотно и объективно, без повторов и употребления слов и оборотов речи, которые не несут смысловой нагрузки, излагаются факты только по тем вопросам, которым посвящена постановляющая часть. При этом не допускается произвольное сокращение наименования учебного заведения и отдельных слов.

В содержании констатирующей части приказа, как правило, используются:

* прямой порядок слов, если под логическим ударением находится объект действия, при этом вводные слова располагаются в начале фразы: «анализ итогов 200\_/ 200\_ учебного года показал, что….»;
* обратный порядок слов, в тех случаях, когда смысловая нагрузка падает на действие: «повысить уровень учебных достижений учащихся 7 класса помог…..»;
* активная форма, если необходимо подчеркнуть роль отдельных лиц: «учителя Иванова М.И., Сидорова О.И. не обеспечили своевременную подготовку учащихся 5 класса к …..»;
* пассивная форма, если факт, о котором идет речь в приказе, более значимый, чем роль отдельного лица или лиц, а также, если факту придается обобщающее значение: « выявлены нарушения…»

В постановляющей части излагаются распоряжения, которые обязательны для исполнения педагогическими работниками, должностными лицами, структурными подразделениями общеобразовательного учебного заведения и т.д., а также указываются сроки исполнения и ответственные лица.

В содержании постановляющей части, как правило, используются глаголы в неопределенной форме (обеспечить, составить, провести, изучить, возложить ответственность и т.д.).

Следует избегать неконкретных выражений (поднять, повысить, усилить, улучшить, активизировать и т.д.). Сформулированные таким образом поручения расплывчаты, затруднена проверка их выполнения.

В последнем пункте постановляющей части указываются лица, на которых возлагается контроль за выполнением приказа.

Список лиц, которых необходимо ознакомить с приказом, как правило, располагается ниже подписи директора учебного заведения или на обороте последнего листа приказа.

Приказ является правомочным с момента его подписания и доведения до сведения исполнителей.

Ответственность за содержание, правильную подготовку и оформление приказов возлагается на руководителя общеобразовательного учебного заведения.

В случае, если приказ издан с превышением полномочий или не соответствует действующему законодательству, он может быть отменен вышестоящей инстанцией.

# Приказы по организации учебно-воспитательного процесса

Тематика приказов на текущий учебных год, как правило, определяется в годовом плане работы общеобразовательного учебного заведения, их количество - целесообразностью.

Приказы по организации учебно-воспитательного процесса относятся к управленческим решениям и могут быть условно классифицированы на 3 группы:

* устанавливающие;
* констатирующе-устанавливающие;
* аналитико–обобщающие.

Устанавливающие приказы издаются в общеобразовательных учебных заведениях в целях выполнения требований законодательных и нормативных актов, решений местных органов исполнительной власти, районных, городских органов управления образованием и т.д.

Такими приказами директор общеобразовательного учебного заведения определяет задания педагогическому коллективу или группе педагогических работников (отдельным лицам) по подготовке и проведению предметно - методических недель, праздников, экскурсий и т.д. (Приложение 2).

Констатирующе – устанавливающие приказы, как правило, касаются организации и осуществления учебно-воспитательного процесса, в том числе по:

* выполнению Законов Украины «Об образовании», «Об общем среднем образовании» в части создания необходимых условий для получения учащимися полного общего среднего образования;
* выполнению планов работы общеобразовательного учебного заведения (перспективного, годового и т.д.);
* ведению деловой документации в общеобразовательном учебном заведении;
* созданию необходимых условий для организации учебно-воспитательного процесса в профильных классах;
* подведению итогов работы за семестр, учебный год;
* результатам работы со способными и одаренными учащимися;
* результатам проверки состояния преподавания отдельных предметов и спецкурсов;
* результатам государственной итоговой аттестации;
* результатам проверки выполнения практической части государственных программ;
* результатам проведения контрольных работ, устного опроса, анкетирования, хронометрирования, тестирования, диагностирования учащихся;
* организации и проведению работы педагогического коллектива по предупреждению детского травматизма, правонарушений;
* организации и проведению научно - методической работы с педагогическими кадрами, ее результативности и т.д. (Приложение 3).

Аналитико–обобщающие приказы издаются по итогам изучения опыта работы отдельных учителей, группы учителей, методических объединений (кафедр) и т.д. в целях обобщения и дальнейшего распространения перспективного педагогического опыта.

В подобных приказах обобщаются результаты исследовательской и экспериментальной работы в общеобразовательном учебном заведении, внедрения инновационных педагогических и управленческих технологий в учебно- воспитательный процесс.

Приказами по общеобразовательному учебному заведению оформляются решения педагогического совета, в частности:

* о допуске учащихся- экстернов к государственной итоговой аттестации;
* о переводе учащихся в следующий класс (поименно);
* о выпуске учащихся 9, 11-х классов (поименно);
* о награждении учащихся ученическими медалями, похвальными листами, грамотами (поименно).

# Организация исполнения приказов и контроль

Контроль за исполнением приказов и принятых решений – неотъемлемая функция управления, необходимый элемент организации управленческой деятельности.

Цель контроля – содействовать своевременному и правильному исполнению решений, заданий руководства, обеспечить получение информации, необходимой для оценки деятельности подразделений и исполнителей, а также сравнить полученные результаты с намеченными целями.

В целях эффективности приказов руководителям общеобразовательных учебных заведений необходимо:

* оперативно довести приказ до сведения исполнителей;
* при необходимости провести инструктаж исполнителей (обозначить формы работы по выполнению приказа), согласовать действия;
* организовать:
  + предварительный контроль за ходом исполнения приказа;
  + процесс регулирования его выполнения;
  + итоговый контроль;
* снять приказ с контроля по итогам его выполнения.

Если приказ (отдельные пункты) не выполнен, необходимо продолжить работу по его выполнению. Руководителям общеобразовательных учебных заведений целесообразно провести дополнительный инструктаж с исполнителями, усилить контроль за исполнением, при необходимости издать дополнительный приказ с указанием:

* причин невыполнения;
* сроков выполнения нереализованных положений предыдущего приказа;
* исполнителей.

Целесообразно использовать в работе карточки контроля за исполнением документов по общеобразовательному учебному заведению.