**Пять характерных ошибок руководителя**

Ошибка первая: «бежим за делами». Очевидно, что речь идет об отсутствии четкого планирования работы. В данном случае не мы управляем временем, а оно нами. Мы бесконечно тушим пожары, которых могло бы и не быть при правильной организации работы. На практике чаще приходится сталкиваться с тем, что план существует, но только на бумаге. Его составляют по привычке, часто используя шаблоны, вписывая туда массу мероприятий, которые в реальности не исполняются или исполняются в совсем другие сроки. В таком случае не стоит обманывать себя, считая, что у вас есть план деятельности.

Ошибка вторая: неправильное распределение времени. Каждый руководитель проводит совещания, индивидуальные встречи с сотрудниками, занимается аналитической работой, проверяет качество выполнения поставленных перед подчиненными задач. Этот список, конечно, можно продолжить, но ограничимся выводом: любое дело требует определенного времени. Отсюда главный вопрос: какого именно времени? Знакомая многим ситуация: совещание длится бесконечно долго, а важный разговор с глазу на глаз приходится вести с подчиненным на ходу. Как не допустить такого? Во-первых, расставьте приоритеты, оценив дела по степени важности. Во-вторых, выделите каждому делу соответствующее время.

Ошибка третья: перфекционизм, или «лучшее враг хорошему». Хороший руководитель, как правило, руководствуется принципом «в работе нет мелочей». И это очень правильно, когда речь идет о внимании к деталям. Но если вы снова и снова переделываете уже выполненную работу, например отчет, то, скорее всего, просто страдаете комплексом отличника и нерационально расходуете драгоценное время.

Ошибка четвертая: нерациональное распределение нагрузки. О необходимости делегировать полномочия знает каждый руководитель. И все же часто на практике он сам берется за дела, которые могут и должны выполнять его заместители или другие подчиненные. Это обычно связано или с высокой степенью его тревожности (что свойственно очень ответственным людям), или с нехваткой доверия к коллегам. В результате директор нерационально тратит и свое время, и время сотрудников, которые, в свою очередь, не могут правильно спланировать собственную работу. Причиной может быть и то, что распределение поручений между подчиненными — задача непростая, поскольку требуется тщательно продумать, кто наиболее качественно и в кратчайшие сроки справится с заданием.

Ошибка пятая: «долгий ящик». Всем свойственно отодвигать самые неприятные дела, откладывать их «на потом». Иногда принцип Скарлетт О’ Хара «я подумаю об этом завтра» (или «утро вечера мудренее» — в русском варианте) помогает и даже необходим. Но если в «долгом ящике» окажется неприятное, но важное дело, то руководителю обеспечен эмоциональный дискомфорт (по мнению Дейла Карнеги, «мы устаем от несделанных дел»), а работе — реальная возможность остаться невыполненной. Очевидно, что спланировать успешную деятельность при таком подходе трудно.

Проанализировав ошибки, рассмотрим наиболее, с нашей точки зрения, эффективные правила и механизмы управления временем.

**С чего начинается процесс управления временем?**

Итак, с чего начинается процесс управления временем? В «Энциклопедии менеджмента» Питер Друкер предлагает следующую схему в качестве отправной точки: поставленные задачи — определение необходимого времени. Для начала проводится хронометраж — фиксация времени, реально затраченного на выполнение каждого вида работы за какой-то период. Попробуйте всю рабочую неделю отмечать, что конкретно и сколько по времени вы делаете. Не вспоминать об этом в конце дня, а фиксировать весь рабочий день по ходу дел. Результатом хронометража будет отсекание непроизводительных временных затрат и определение необходимого времени для решения каждой из стоящих перед вами задач.  
Особенное внимание обратите на выделение времени для индивидуальной работы с кадрами. Регулярные совещания, безусловно, нужны, особенно если они тщательно подготовлены и для них определен четкий круг вопросов и список присутствующих. Но и собеседование с подчиненным, желательно структурированное, то есть с заранее намеченными вопросами, должно быть обязательно включено в план руководителя. Если ваша школа очень большая и вы не можете уделить внимание каждому сотруднику даже раз в год, определите, кто из завучей заменит вас в этом важном деле. Конечно, с членами административной команды работает индивидуально сам директор.  
Следующий шаг — планирование. Позвольте повториться: ваш личный план работы должен получиться реальным, а не «для отчетности». Этот план вы составляете для себя, для экономии собственного времени — не путайте его с общим планом работы организации, которой вы руководите. Свой личный план вы строите в соответствии со стоящими перед вами задачами и приоритетными направлениями непосредственно вашей деятельности. Именно сейчас следует вспомнить о необходимости делегировать полномочия и правильно распределять поручения между вашими подчиненными.  
Прежде чем приступить к написанию плана работы, составьте циклограмму.Циклограмма — это сетка регулярно проводимых мероприятий (совещаний, собеседований и т.д.). В табличке по дням недели распределите те дела, которыми вы занимаетесь, например, каждый понедельник, каждый вторник и т.д. Если мероприятие проводится раз в две недели или раз в месяц, пометьте его в табличке соответствующим значком. Когда циклограмма готова и лежит перед глазами, гораздо проще составить план работы на неделю, месяц, четверть…, дополняя его мероприятиями в соответствии с поставленными на данный период задачами.  
Мало написать план, необходимо четко следовать ему, отмечая, насколько тот или иной пункт выполнен. Например: «плюс» — значит, полностью; «галочка» — частично; «минус» — не выполнен. Отметка о выполнении поможет скорректировать план деятельности на следующий период времени.

**Специальные приемы тайм-менеджмента**

Для предупреждения непроизводительных затрат времени П. Друкер предлагает использовать некоторые специальные приемы тайм-менеджмента, среди которых хотелось бы особо отметить прогнозирование, консолидацию времени и оптимизацию информационных потоков.  
Прогнозирование помогает избежать авралов в работе. Каждый директор знает, когда в школе наступает особенно горячее время (конец четверти, учебного года и т.д.). Кроме того, он может заранее изучить план районных и городских мероприятий и выделить периоды наиболее интенсивной нагрузки. Такие прогнозы позволяют рациональнее распределить время, предупредить ненужную спешку и сохранить спокойную и деловую обстановку даже в самое напряженное для всех время.  
Консолидация, или объединение, «полезного времени» — необходимое условие для выполнения серьезной аналитической работы. Так, для разработки стратегической программы развития школы времени требуется много, и его совершенно нецелесообразно разбивать на части, работая над ней по часу в день. Иногда просто необходимо закрыть дверь на ключ и 5–6 или более часов заниматься только программой. Объединение полезного времени должно быть заранее включено в план руководителя.  
Повышение эффективности информационных потоков — этот организационныйпринциппредполагает, что нужная информация должна как можно быстрее поступить по назначению. Во многих школах всю информацию вынужден принимать и перерабатывать для распределения среди подчиненных сам директор.  
В отдельных случаях ему необходимо проинформировать весь коллектив — своевременно и быстро. В таких ситуациях иногда разумнее оповещать всех информационным письмом, четко разъясняющим требования и правила предстоящего мероприятия, чем проводить общее совещание. Добавьте к этому своему арсеналу «правило одного неприятного дела» и умение говорить «нет». Если взять за правило выполнять одно неприятное дело в день (об этом на рабочем столе вам может напоминать какой-либо условный стимул), то проблема «долгого ящика» легко решится. А умение говорить «нет»защитит вас и ваше время от того, что не нужно или что можно не делать.  
Есть люди, которые обращаются к руководителю часто — по любому вопросу. Это может не только затруднить тайм-менеджмент, но и полностью парализовать работу. Легко представить такую ситуацию: к директору приходит бабушка одного из учащихся и полтора-два часа в подробностях рассказывает о проблемах, которые ее волнуют. Уважение к возрасту и просто добрые чувства не позволяют вам прервать этот монолог, но все запланированные на данное время дела приходится откладывать… Вежливо и убедительно отказать порой очень трудно, но необходимо.  
Нельзя забывать и о своем личном времени. Каждый руководитель имеет на него право и не должен тратить его на бесконечные телефонные переговоры и решение профессиональных проблем. Очень важно уметь сказать «нет» даже самому себе, когда хочется опять и опять говорить и думать о работе, находясь дома со своей семьей. Управлять временем отдыха не менее важно, чем рабочим временем, ведь здоровый и отдохнувший руководитель — самый эффективный и позитивный.