Управление образования и науки Липецкой области
ГАУДПО Липецкой области «Институт развития образования»

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СТАЖИРОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ТЕМЕ «ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

Липецк 2019

Методические материалы по организации стажировки руководителей образовательных организаций по теме «Практика управления образовательной организацией» / автор-составитель О.В. Созонтова. – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2019. – 31 с.

Методические материалы содержат описание организации стажировки руководителей образовательных организаций, вариативное содержание стажировки для формирования индивидуального учебного плана слушателя, формы отчетных документов (отчет и дневник стажировки).

Содержание

Введение 4
Организация стажировки 7
Содержание стажировки руководителей образовательных организаций 16
Отчетные документы по стажировке руководителя образовательной организации 27
Приложение 1. Дневник стажировки руководителя образовательных организаций по теме «Практика управления образовательной организацией» 28
Отчет о стажировке по теме «Практика управления образовательной организацией» 30

Введение

Стажировка по теме «Практика управления образовательной организацией» проводится с целью совершенствования профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, необходимых для профессиональной деятельности в области организационно-управленческой, информационно-аналитической деятельности в образовательной организации.

В ходе стажировки руководителям образовательных организаций на основе изучения управленческого опыта административных команд инновационных школ представится возможность усовершенствовать общепрофессиональные управленческие компетенции:

- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;
- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;
- владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

В зависимости от выбранного направления (модуля) стажировки руководитель может усовершенствовать свои умения в сфере организационно-управленческой деятельности*:*

- управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- разработка корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечение их реализации;
- использование современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить

аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

В деятельности руководителя образовательной организации значительное место занимает информационно-аналитическая деятельность. В ходе стажировки руководителю предоставляется возможность изучить технологии анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов; рассмотреть системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.

В процессе работы в образовательной организации руководитель изучит особенности решения задач организационно-управленческой деятельности:

- разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- разработка и реализация комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планирование деятельности организации и подразделений;

- формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).

Участие в работе административной команды организации даст возможность руководителю пронаблюдать способы решения задач информационно-аналитической деятельности:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка системы внутреннего документооборота организации;

- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

-оценка эффективности управленческих решений.

Стажировка проводится в течение двух – трех дней в общем объеме 19 ч.

ОРГАНИЗАЦИЯ СТАЖИРОВКИ

Основными объектами стажировки слушателей-стажеров являются инновационные образовательные организации системы общего образования Липецкой области. Руководитель образовательной организации выбирает образовательную организацию исходя из своих профессиональных задач. При выборе места стажировки рекомендуется учесть тот инновационный опыт, которым владеет школа (таблица 1). Слушатель может самостоятельно определить организацию в качестве базы стажировки и проинформировать руководителя стажировки о месте ее прохождения.

Таблица 1

Инновационные образовательные организации Липецкой области, в которых организуется стажировка руководителей образовательных организаций

№	Образовательная организация	Тема инновационного опыта
1.	МБОУ гимназия № 12 города Липецка «Гармония»	Системно-целевое управление развитием образовательного пространства школы, обеспечивающего социализацию личности обучающихся
2.	МБОУ средняя общеобразовательная школа № 47 г. Липецка с углубленным изучением отдельных предметов	Создание педагогической системы, обеспечивающей социализацию личности учащихся через работу в органах ученического самоуправления. Создание педагогической системы, обеспечивающей социализацию личности учащихся через участие в деятельности Российского движения школьников
3.	МБОУ «Гимназия № 1» г. Липецка	Школьная модель оценки качества образования в соответствии с требованиям ФГОС
4.	ГБОУ Липецкой области «Кадетская школа имени майора милиции Коврижных А.П.»	Социальное партнерство в модернизации образовательной среды Кадетской школы на основе углубления естественно-научного и инженерно-математического кластера
5.	МБОУ средняя общеобразовательная школа № 50 г. Липецка	Профориентационный аспект деятельности школы по формированию конкурентоспособной личности выпускника
6.	МБОУ «Средняя многопрофильная школа естественно-математических дисциплин № 65	Проектирование образовательного пространства школы в условиях интеграции естественно-математического образования

№	Образовательная организация	Тема инновационного опыта
	«Спектр»» г. Липецка	
7.	МБОУ «Гимназия № 64 имени В.А. Котельникова» города Липецка	Развитие образовательного потенциала школы через совершенствование системы стратегического управления
8.	МАОУ лицей № 44 г. Липецка	Формирование профессиональных ориентиров учащихся в условиях открытого образовательного пространства
9.	МБОУ средняя школа № 33 г. Липецка имени П.Н. Шубина	Корпоративное управление как организационно-методический ресурс реализации ФГОС
10.	МБОУ средняя общеобразовательная школа с. Вторые Тербуны Тербунского муниципального района Липецкой области	Компетентностно-деятельностная образовательная модель школы как инструмент обеспечения достижения планируемых результатов
11.	МБОУ лицей № 5 г. Ельца	Цифровая школа
12.	МАОУ гимназия № 69 имени С. Есенина г. Липецка	Формирование духовных и нравственных ценностей средствами музейной педагогики
13.	МАОУ средняя общеобразовательная школа № 20 г. Липецка	Профессионально-личностный рост педагога как фактор повышения качества образования в школе
14.	МБОУ «Лицей села Хлевное» Хлевенского муниципального района Липецкой области	Модель управления сетевым образовательным сообществом при сетевой форме реализации образовательных программ
15.	МАОУ средняя школа № 59 «Перспектива» г. Липецка	Формирование и развитие читательской компетенции обучающихся
16.	МБОУ гимназия № 19 им. Н.З. Поповичевой г. Липецка	Проектирование открытой методической среды ОУ, обеспечивающей реализацию ФГОС ОО
17.	МБОУ средняя общеобразовательная школа № 46 г. Липецка	Преемственность формирования УУД по уровням общего образования с использованием регионального компонента

Для разработки вариативной программы стажировки руководителю необходимо провести самооценку своих компетенций и умений. По 10-балльной шкале оцениваются компетенции и умения, анализируются направления, в которых слушатель видит необходимость совершенствоваться (получившие

наименьшие оценочные баллы) и соответственно планируется программа стажировки. Для стажировки выбираются 2 модуля.

Модуль «Структура организации.
Модель управления образовательной организацией

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия(ОПК-3);		
способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);		
способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);		
способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);		
умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12).		
Умения:		
- планирование деятельности организации и подразделений;		
- формирование организационной и управленческой структуры организаций.		

Модуль «Практика оперативного управления образовательной организацией»

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);		
- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);		
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);		
- владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11).		
Умения:		
- разработка и реализация комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;		
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;		
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;		
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);		
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;		
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным		

показателям функционирования организаций;		
- разработка системы внутреннего документооборота организации;		
-оценка эффективности управленческих решений.		

Модуль «Финансово-хозяйственная деятельность образовательной организации»

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
- владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);		
- способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);		
- умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12).		
Умения:		
- планирование деятельности организации и подразделений;		
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций.		

Модуль «Управление персоналом образовательной организации»

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия(ОПК-3);		
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);		
- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).		
Умения:		
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;		
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;		
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).		

Модуль «Стратегическое развитие образовательной организации»

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);		
- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).		
Умения:		
- разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);		
- планирование деятельности организации и подразделений;		
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;		
- оценка эффективности проектов.		

Модуль «Информационно-аналитическая деятельность в управлении образовательной организацией»

Компетенции / умения	Самооценка	
	в начале стажировки	в конце стажировки
Компетенции:		
- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);		
- владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-		

11).		
Умения:		
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;		
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;		
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;		
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.		

После выбора модулей слушатель совместно с руководителем формирует план стажировки, определяет сроки и обсуждает детали стажировки с директором образовательной организации, в которой стажировка проходит.

Основной этап стажировки включает прохождение слушателями стажировки в течение установленного срока (даты согласовываются с руководителем стажировки и директором образовательной организации, в которой проходит стажировка).

При прохождении стажировки слушатели имеют право:

- с разрешения руководителей образовательного учреждения получать необходимую доступную информацию для выполнения задания на стажировку и написания отчета;
- пользоваться информационными фондами организации;
- получать компетентную консультацию специалистов организации по вопросам, предусмотренным заданием на стажировку.

В период прохождения стажировки слушатели обязаны:

- осуществить сбор, систематизацию, обработку и анализ первичной информации для написания отчета по стажировке;
- полностью и самостоятельно выполнять задания, предусмотренные методическими рекомендациями по стажировке;
- регулярно вести записи в дневнике стажировки о характере выполняемой работы и заданий;
- подчиняться действующим в образовательной организации правилам внутреннего трудового распорядка, строго соблюдать правила охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии;
- своевременно представить руководителю стажировки дневник, письменный отчет о выполнении всех заданий стажировки.

Все материалы стажировки (дневник, отчет стажировки и другие бланки документов) подшиваются в общую папку и сдаются куратору на проверку, который проверяет отчет и заполняет итоговые ведомости стажировки.

Общий алгоритм прохождения стажировки представлен в таблице 2.

Таблица 2

Алгоритм стажировки руководителя образовательной организации

№	Мероприятие	Сроки	Документационное обеспечение
1	Самооценка профессиональных компетенций и умений	За 3 – 7 дней до начала стажировки	
2	Разработка индивидуального плана стажировки	За 3 – 5 дней до начала стажировки	Индивидуальный план стажировки
3	Выбор места и согласование сроков стажировки с руководителем стажировки и директором образовательной организации, в которой пройдет стажировка	За 3 – 5 дней до начала стажировки	
4	Прибытие на место стажировки. Знакомство с образовательным учреждением (изучение распорядка, инструктажи). Знакомство со специалистами и обучающимися.	За 1 – 2 дня до начала стажировки	
5	Прохождение стажировки в соответствии с установленным сроками	2 – 3 дня в общем объеме 16 ч	Дневник стажировки
6	Обработка материалов стажировки, определение их назначения для использования в работе	В течение 2 – 3 дней после завершения стажировки	
7	Подготовка отчетных документов по стажировке: - дневник стажировки; - отчет о стажировке	В течение 3 – 5 дней после завершения стажировки	Дневник стажировки, отчет о стажировке
8	Сдача отчетных документов руководителю стажировки	Не позднее 10 дней после завершения стажировки	Индивидуальный план стажировки, дневник стажировки, отчет о стажировке
8	Подготовка документов о повышении квалификации в форме	Не позднее 1 месяца с	Приказ о зачислении и о выпуске,

№	Мероприятие	Сроки	Документационное обеспечение
	стажировки	начала стажировки	ФИС ФРДО, удостоверение о повышении квалификации

СОДЕРЖАНИЕ СТАЖИРОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Стажировка проходит в форме самостоятельной работы слушателя-стажера в образовательной организации и может включать выполнение заданий по поручениям руководителя образовательного учреждения, руководителя стажировки на месте. Трудоемкость стажировки определяется учебным планом (таблица 3).

Таблица 3

Учебный план стажировки

Этап стажировки	Виды работ	Количество часов	Текущий контроль
Подготовительный	Консультация руководителя стажировки. Формирование задания на стажировку.	1	Разработка индивидуального плана стажировки. Внесение соответствующих записей в дневник стажировки
	Прибытие на место стажировки. Знакомство с образовательным учреждением (изучение распорядка, инструктажи). Знакомство со специалистами и обучающимися.	1	
Основной этап	Выполнение программы стажировки	16	Внесение соответствующих записей в дневник стажировки
Заключительный этап	Обработка и систематизация собранных материалов для составления отчета о прохождении стажировки	1	Подготовка отчета о стажировке

На основе самооценки выбираются модули стажировки. Определение содержания по темам модуля стажировки стажер проводит самостоятельно, исходя из своих профессиональных потребностей. Представленное содержание является примерным, может быть изменено и дополнено.

Модуль «Структура организации.
Модель управления образовательной организацией».

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	Изучение организационно-управленческой структуры ОО	0,5	Модель управления ОО (вертикальная, матричная, горизонтальная). Формирование административно-педагогических временных команд. Модели ГОУ в образовательной организации. Организационные структуры в ОО (отделы, кафедры, методические объединения и т.п.). Проектирование изменений в организационно-управленческой структуре ОО
2	Изучение нормативной базы функционирования управленческих структур ОО	1	Нормативные документы, регламентирующие управление ОО. Сопоставление документов, коррекция документов ОО стажера.
3	Изучение функционирования организационных структур: кафедр, методических объединений, отделов и т.п.	1	Информационные потоки в административной команде, между структурами ОО. Структура соподчинения между членами структур. Регламенты, определяющие функционирование структур. Коррекция документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений ОО стажера.
4	Распределение функционала административной команды, порядок взаимодействия членов администрации и педколлектива	0,5	Распределение функционала в административной команде. Коррекция функционала административно-педагогической команды ОО стажера. Информационные потоки (информационные, инструктивные, методические, распорядительные) от административной команды педколлективу. Способы информирования и взаимодействия административной команды и педколлектива.
5	Практика формирования и	1	Алгоритм формирования и деятельности административно-

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
	деятельности административно-педагогических команд		педагогической команды по решению управленческих, педагогических задач. Делегирование полномочий, определение задач для членов команд, системы их взаимодействия и отчетности. Определение управленческих задач, которые могут быть решены в ОО стажера посредством совместного действия администрации и педагогов.
6	Система государственно-общественного управления в ОО	1	Изучение документации, регламентирующий ГОУ в ОО. Определение функционала органов ГОУ, действующих в ОО стажера. Собеседование с представителями школы по практике реализации ГОУ.
7	Участие в работе структурного подразделения, органа управления (по согласованию)	3	Протоколирование мероприятия (этапы, формы взаимодействия участников, перечень вопросов, принятые решения). Определение практик, которые могут быть перенесены в ОО стажера.
	Итого	8	

Модуль «Практика оперативного управления образовательной организацией»

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	Использование нормативных и правовых документов в оперативном управлении	1	Пакет нормативных документов, регламентирующих деятельность структур образовательной системы; организацию образовательной деятельности, взаимодействие с родителями (законными представителями) обучающихся, представителями социума. Распорядительные документы, регламентирующих реализацию управленческих решений. Коррекция документов ОО стажера.
2	Планирование комплекса мероприятий в оперативном управлении	1	Система планирования в ОО. Плановые документы (планы, дорожные карты, графики). Собеседование по технологии планирования (перспективного, текущего, оперативного). Коррекция планов ОО стажера.
3	Оперативный анализ информации о функционировании ОО	1	Изучение режима работы ОО и ее регламентацией. Наблюдение за организацией образовательной деятельности, деятельностью персонала ОО. Изучение элементов управления жизнедеятельностью школы в течение рабочего дня.
4	Документооборот ОО	1	Система делопроизводства в ОО. Номенклатура дел. Организация делопроизводства (подготовка, рассмотрение, согласование и утверждении документа, информирование сотрудников). Особенности деятельности персонала, ответственного за документооборот в ОО. Документооборот директора, заместителя директора, секретаря, руководителя методической структуры, учителя, классного руко-

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
			водителя, специалиста психолого-педагогического сопровождения, специалиста по административно-хозяйственной части.
5	Участие в организационно-управленческих мероприятиях (совещания, коммуникации, переписка, переговоры и т.д.)	2	Протоколирование мероприятия (этапы, формы взаимодействия участников, перечень вопросов, принятые решения). Определение практик, которые могут быть перенесены в ОО стажера.
6	Участие в организационных мероприятиях по выработке, анализу управленческих решений	2	Протоколирование мероприятия (этапы, формы взаимодействия участников, перечень вопросов, принятые решения). Определение практик, которые могут быть перенесены в ОО стажера.
	Итого	8	

Модуль «Финансово-хозяйственная деятельность образовательной организации»

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	План финансово-хозяйственной деятельности в ОО	2	Структура плана финансово-хозяйственной деятельности (ФХД). Основные статьи плана ФХД. Технологии разработки и согласования плана ФХД. Разработка перспективного плана ФХД
2	Система обеспечения безопасности в ОО	2	Система обеспечения безопасности в ОО. Персонал системы безопасности в ОО. Нормативные документы, регламентирующие обеспечение безопасных условий орга-

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
			низации образовательной деятельности. Планирование мероприятий по обеспечению комфортных и безопасных условий в ОО. Оперативное обеспечение безопасности в ОО.
3	План материально-технического развития ОО	1	Система анализа материально-технического обеспечения функционирования ОО. Механизм обеспечения необходимых ресурсов. Планирование материально-технического обеспечения образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС. Привлечение органов ГОУ к обеспечению материально-технического оснащения ОО. Коррекция плана ФХД ОО стажера.
4	Организация поддержки материально-технического состояния ОО	1	Структура административно-хозяйственной части ОО. Распределение функционала по поддержке материально-технического состояния ОО. Варианты создания комфортной среды в ОО. Зонирование пространства ОО. Участие обучающихся, педагогов, родителей, внешних партнёров в создании комфортной среды.
5	Привлечение внебюджетных средств	1	Способы привлечения внебюджетных средств: платные услуги, спонсорская помощь, ресурсы партнёров. Нормативная база привлечения внебюджетных средств. Технологии привлечения, распределения и отчётности по использованию внебюджетных средств.
6	Отчет по финансово-хозяйственной деятельности ОО	1	Структура отчета во финансово-хозяйственной деятельности ОО. Основные показатели отчета, их роль в планировании развития ОО. Потребители отчета, способы предоставления информации. Коррекция отчета по финансово-хозяйственной деятельности ОО стажера.

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
	Итого	8	

Модуль «Управление персоналом образовательной организации»

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	Кадровая политика образовательной организации	1	Основные компоненты кадровой политики ОО. Нормативные документы, регламентирующие реализацию кадровой политики. Основные концептуальные положения кадровой политики. Перспективный и текущий планы развития персонала ОО. Технологии профессионального развития персонала ОО.
2	Нормирование деятельности сотрудников ОО	1	Правила внутреннего распорядка. Нормирование деятельности административного, педагогического и вспомогательного персонала организации. Изучение документов, регламентирующих деятельность отдельных категорий работников ОО. Коррекция документов по нормированию деятельности сотрудников ОО стажера.
3	Деятельность педагогических сообществ (групп, микроколлективов) в ОО	1	Структура педагогических сообществ в ОО (методобъединения, кафедры, временные группы и т.п.). Основные направления их деятельности, документы, регламентирующие их функционирование, система управления ими, способы взаимодействия структур, информационные потоки между ними. Наблюдение/участие в работе педагогического сообщества. Коррекция документа о деятельно-

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
			сти педагогических сообществ в ОО стажера.
4	Система стимулирования педагогических и административно-управленческих работников	1	Положение о стимулирующих выплатах в ОО. Способы мотивации и стимулирования педагогов, административных работников и специалистов в ОО. Способы психологической поддержки сотрудников ОО. Коррекция документов по стимулированию и мотивации работников ОО стажера.
5	Наблюдение за управлением работой сотрудников ОО	2	Наблюдение за работой администратора, консультации по используемым технологиям управления персоналом и процессами в ОО. Технологии/способы разрешение проблемных ситуаций, конфликтов. Делегирование полномочий. Выдача заданий сотрудникам. Способы мотивации сотрудников на выполнение работы. Формирование групп для выполнения работы, установление взаимоотношений и соподчинения членов группы, направлений информационных потоков в группе. Принятие отчета о выполненной работе. Разбор выполненной работы, коррекция, планирование доработки. Способы оценивания работы сотрудников.
6	Участие в текущих мероприятиях ОО	2	Протоколирование мероприятия (этапы, формы взаимодействия участников, перечень вопросов, принятые решения). Определение практик, которые могут быть перенесены в ОО стажера.
	Итого	8	

Модуль «Стратегическое развитие образовательной организации»

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	Технологии анализа развития ОО	1	Технологии анализа развития ОО: используемые методики, матрицы; организация участия педколлектива, административных работников, обучающихся, родителей, членов органов ГОУ, социальных партнёров в анализе функционирования ОО. Использование данных внешней оценки в анализе состояния ОО. Технологии оценки соответствия текущего состояния ОО планам развития.
2	Стратегия развития образовательной организации	1	Изучение стратегии ОО. Обоснованность стратегии развития ОО. Собеседование по технологии разработки стратегии ОО, принятию ее участниками образовательных отношений. Коррекция стратегии развития ОО стажера.
3	Программа развития ОО: технология разработки, структура, механизмы реализации	2	Анализ программы развития ОО. Собеседование по технологиям проектирования, рассмотрения, согласования программы развития. Механизмы реализации программы развития (реализация проектов, образовательных программ, расширение круга участников, привлечение дополнительных ресурсов на основе сетевого взаимодействия др.). Условия, способы текущей коррекции программы развития. Коррекция программы развития ОО стажера.
4	Проекты, направленные на повышение качества образования	2	Изучение документации проектов, направленных на повышение качества образования. Изучение текущих процессов проекта. Общение с участниками проекта. Механизмы реализации проекта, планирование мероприятий, их организация. Анализ промежуточных результатов.

			Участие в мероприятии проекта. Подбор материалов для использования в практике ОО стажера.
5	Проекты, направленные на развитие организации	2	Изучение документации проектов, направленных на развитие организации. Рассмотрение направлений проектов развития. Изучение текущих процессов проекта. Общение с участниками проекта. Механизмы реализации проекта, планирование мероприятий, их организация. Анализ промежуточных результатов. Участие в мероприятии проекта. Подбор материалов для использования в практике ОО стажера.
	Итого	8	

Модуль «Информационно-аналитическая деятельность в управлении образовательной организацией»

Учебно-тематический план

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
1	Нормативные документы, регламентирующие аналитическую деятельность в ОО	1	Документы, в которых регламентируется аналитическая деятельность ОО. Соподчиненность и согласованность документов. Коррекция аналогичных документов ОО стажера.
2	Информационно-аналитическая служба ОО	2	Структура информационно-аналитической службы ОО. Алгоритм ее деятельности. Распределение функционала между сотрудниками по обеспечению деятельности информационно-аналитической службы. Собеседование с сотрудниками. Способы сбора, обработки и хранения информации в ОО. Перечень информации, обязательный к

№	Тема	Количество часов	Возможное содержание
			сбору и анализу в ОО. Коррекция информационного пула ОО стажера.
3	Функционирование системы ВСОКО	2	Система ВСОКО в ОО. Документы по функционированию ВСОКО. Алгоритмы функционирования элементов ВСОКО. Функционал сотрудников, участвующих в функционировании ВСОКО. Роль ВСОКО по обеспечению качества образования. Консультации и по функционированию ВСОКО.
4	Организация мониторинговой деятельности в ОО	1	Система мониторинга в ОО. Нормирование системы мониторинга. Содержание мониторинга в ОО. Субъекты мониторинговой деятельности, их функционал и способы взаимодействия. Алгоритмы проведения мониторинга в ОО. Изучение материалов по мониторинговой деятельности в ОО. Подбор материалов для использования в ОО стажера.
5	Информационно-аналитические базы ОО	1	Структура информационно-аналитических баз ОО. Субъекты формирования и использования баз. Способы их формирования и использования. Подбор информационно-аналитических баз для использования в ОО стажера.
6	Технологии составления отчетности в ОО	1	Виды отчетов, принятые в ОО. Субъекты отчетности в ОО. Способы составления отчетов, их обсуждения, согласования и представления для потребителей. Использование отчетов в планировании. Подбор материалов для использования в ОО стажера.
	Итого	8	

ОТЧЕТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПО СТАЖИРОВКЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Дневник стажировки

Дневник стажировки является основным отчетным документом, характеризующим и подтверждающим прохождение слушателем стажировки, в котором отражается его текущая работа в процессе прохождения стажировки.

Дневник заполняется стажирующимся слушателем самостоятельно. Записи дневника должны содержать перечень работ, выполненных стажером в течение дня. Структура дневника представлена в приложении 1.

Отчет о стажировке

Стажировка завершается подготовкой стажером отчета о прохождении стажировки и его защитой. Отчет о прохождении стажировки составляется индивидуально каждым слушателем и должен отражать его деятельность в период прохождения стажировки.

Отчет готовится стажером с использованием материалов, собранных в образовательном учреждении, служившем базовым объектом стажировки. Отчет должен содержать ответы на все вопросы, предусмотренные программой стажировки и индивидуальным заданием.

Для составления отчета руководителю необходимо по модулям стажировки провести самооценку своих компетенций и умений (см. с. 8 – 13), данные самоанализа отразить в отчете: определить компетенции, умения, которые были усовершенствованы в ходе стажировки и сформулировать выводы об успешности/неуспешности стажировки (п. 8); выявить компетенции, умения, которые требуют дальнейшего совершенствования (п. 9).

Отчет подписывается руководителем ОО, в которой проходила стажировка, соруководителем стажировки слушателя в ОО, если он работал еще с членами администрации и куратор стажировки в ГАУДПО ЛО «ИРО».

Структура отчета представлена в приложении 2.

Приложение 1

Управление образования и науки Липецкой области
ГАУДПО Липецкой области «Институт развития образования»

ДНЕВНИК
СТАЖИРОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ТЕМЕ «ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

Липецк 2019

1. Ф.И.О. стажера (полностью)
_____

2. Место работы_____
_____
_____

3. Должность
_____

4. Место стажировки
_____
_____

5. Количество часов_____

6. Сроки стажировки_____

7. Руководитель стажировки от ОО _____

8. График прохождения стажировки

Наименование модуля стажировки _____
_____

Дата	Тема модуля	Название мероприятия, вид выполненной работы	Документы, которые использовались при изучении вопроса

Приложение 2

Управление образования и науки Липецкой области
ГАУДПО Липецкой области «Институт развития образования»

ОТЧЕТ О СТАЖИРОВКЕ ПО ТЕМЕ «ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

1. Ф.И.О. стажера (полностью)
_____

2. Место работы_____
_____
_____

3. Должность
_____

4. Место стажировки
_____
_____

5. Количество часов_____

6. Сроки стажировки_____

7. Индивидуальное задание для стажировки (перечислить выбранные модули стажировки на основе профессиональных потребностей и данных самооценки):

8. Итоги работы стажера (согласно пунктам программы стажировки)

8.1. Модуль стажировки «_____» (8 ч)

1). Компетенции, умения, которые были усовершенствованы в ходе стажировки:

2). Практические материалы, которые изучены в ходе стажировки и планируются к дальнейшему использованию:

8.2. Модуль стажировки «_____» (8 ч)

1). Компетенции, умения, которые были усовершенствованы в ходе стажировки:

2). Практические материалы, которые изучены в ходе стажировки и планируются к дальнейшему использованию:

9. Заключение об итогах стажировки:

Самооценка об успешности стажировки: успешно / неуспешно (подчеркнуть).

Выводы о дальнейшем профессиональном совершенствовании (перечень компетенций и умений, которые требуют дальнейшего профессионального развития):

Руководитель ОО, в которой проходила стажировка

Соруководитель стажировки слушателя в ОО

Куратор стажировки

Дата