15

Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
ГБОУ ИРО Краснодарского края
_____ Т.А. Гайдук
«24» 09 _____2020 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Практические аспекты эффективного управления образовательной организацией»

Рассмотрена и утверждена
на заседании Ученого совета
протокол № 4
от «31» августа 2020 г.

Программа обсуждена
на заседании кафедры
протокол №6
от 09 июля 2020 г.

Авторы:
Игнатьева Е.Ю., ст. преподаватель
кафедры УОС

Краснодар, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы 4

1.1 Цель реализации программы 4

1.2 Планируемые результаты обучения 5

1.3 Категория слушателей 6

1.4 Трудоемкость 6

1.5 Форма обучения 6

2 Содержание программы 7

2.1 Учебный (календарный) план стажировки 8

2.2 Учебный (тематический) план 9

2.3 Рабочая программа 10

3. Условия реализации программы 11

3.1. Материально-технические условия реализации программы 12

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 12

4. Оценка качества освоения программы (формы аттестации, оценочные и методические материалы) 14

5. Кадровые условия 15

6. Список литературы 17

6.1 Нормативные документы 17

6.2 Основная литература 18

6.3 Дополнительная литература 19

6.4 Цифровые образовательные (информационные ресурсы) 20

Приложения 21

Дневник о прохождении стажировки 21

Форма отчета 31

Индивидуальный план стажировки 33

1. Общая характеристика программы

1.1 Цель реализации программы

Современные тенденции развития образования определяют актуальные подходы к реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации. Программа по теме «Практические аспекты эффективного управления образовательной организацией» предполагает повышение квалификации слушателей в форме стажировки. Именно формат стажировки становится приоритетным при формировании у слушателей знаний, умений, компетенций, связанных с управлением современной образовательной организацией.

Цель стажировки – формирование эффективных способов профессиональной деятельности через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта, получение практических навыков принятия управленческих решений по различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации.

Задачи:

- знакомство с опытом разработки стратегии образовательной организации и особенностями управленческих решений по различным аспектам стратегического, инновационного менеджмента образовательной организации;
- знакомство с практическим опытом принятия управленческих решений по различным аспектам функциональной деятельности административной команды школы.

Настоящая программа разработана в соответствии с требованиями, изложенными в:

– Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ;

– Законе Краснодарского края от 16.07.2013 № 2770-КЗ «Об образовании в Краснодарском крае»;

– Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

– Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года №1642;

– Государственной программе Краснодарского края «Развитие образования» на 2018-2025 годы (с изменениями и дополнениями);

– Приказе Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– Письме Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06 Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов;

– Приказе ГБОУ ИРО Краснодарского края от 30.09.2015 № 221 «Об утверждении Положения о стажировке работников образования Краснодарского края» Положение о стажировке работников образования Краснодарского края.

При разработке программы учитывались квалификационные требования к должности руководитель и заместитель руководителя образовательного учреждения (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 года №761н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»»); а также проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации».

1.2 Планируемые результаты обучения

Перечень планируемых результатов стажировки «Практические аспекты эффективного управления образовательной организацией» направлен совершенствование следующих профессиональных компетенций:

ПК 1.1	*готовность определять стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения*
ПК 1.2	*способность создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения*

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям): руководитель образовательной организации				
Виды деятельности	**Профессиональные компетентности**	**Практический опыт**	**Умения**	**Знания**
ВД 1 Управление развитием образовательной организации	ПК 1. Готовность определять стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения	ПО 1. Управления разработкой программы развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления.	У1. Разрабатывать стратегию развития общеобразовательной организации	З1. Приоритетные направления федеральной, региональной и местной политики в сфере общего образования З2. Основы стратегического менеджмента
	ПК 2. Способность создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения	ПО 2. Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив	У2. Оценивать реальные и потенциальные возможности работников, стимулировать их профессиональное развитие и карьерный рост, мотивировать к участию в развитии общеобразовательной организации	З3. Законодательство в сфере образования и нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в сфере общего образования З4. Основы инновационного менеджмента

1.3 Категория слушателей

Программа предназначена для руководителей общеобразовательных организаций.

1.4 Трудоемкость

Общий объем учебной нагрузки программы составляет 24 часа.

Распределение часов по типам обучения и занятий представлено в таблице:

Тип:	Количество:
Аудиторное обучение	12
Лекции (всего)	6
Практические занятия (всего)	18

Общее количество часов – 24 часа

1.5 Форма обучения

Обучение проводится в очно-заочной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий устанавливается в соответствии с правилами и требованиями законодательства, продолжительность занятий составляет не более 8 академических часов в день.

2 Содержание программы

В ходе стажировки слушатели изучают нормативную правовую базу и локальные акты по управлению образовательной организацией, знакомятся с уникальным управленческим опытом руководителя и команды менеджеров стажировочной площадки по принятию эффективных решений, ориентированных на достижение конкретного результата (делегирование полномочий, «hard skills» и «soft skills» современного руководителя школы, методы стимулирования и мотивации сотрудников, формы работы в команде, организация взаимодействия с организациями-партнерами, готовность принимать решения, в том числе и трудные, непопулярные, ориентированные на результат).

Слушатели осваивают знания и умения по принятию управленческих решений, наиболее ярко представленных на базе стажировочной площадки, в т.ч.:

– управления взаимодействием образовательной организации с социальными партнерами;

– управления коммуникациями и мотивацией в образовательной организации;

– совершенствования компетенций в сфере управления инновационной деятельностью;

– развития педагогического коллектива и управления сотрудниками образовательной организации;

– развития цифровой образовательной среды организации;

– совершенствования компетенций сотрудников организации в сфере эффективного использования цифровых ресурсов и технологий.

Стажировка проходит в форме участия слушателей в онлайн-конференциях с руководителями стажировочных площадок, самостоятельной работы слушателя-стажера с материалами сайта образовательной организации, а также иными информационными источниками, рекомендованными к использованию.

При прохождении стажировки слушатели имеют право:

– с разрешения руководителя образовательного учреждения получать необходимую доступную информацию для выполнения задания на стажировку и написания отчета;

– пользоваться информационными фондами организации;

– получать компетентную консультацию руководителя образовательной 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;

– регулярно вести записи в дневнике стажировки о характере выполняемой работы и заданий;

– своевременно представить руководителю стажировки дневник, письменный отчет о выполнении всех заданий стажировки.

В соответствии с учебным планом для каждого слушателя формируется индивидуальный план прохождения стажировки (Приложение 3).

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

2.1 Учебный (план

п/п	**Наименование модулей, разделов**	**В том числе:**			**Всего часов**	**Форма контроля**
		Лекции	**Практи-ческие занятия**	**Само-стояте-льная работа**		
1.	Установочная конференция (семинар)	4			4	
2.	Знакомство с функционалом и опытом деятельности директора образовательной организации		6		6	Заполнение дневника стажировки
3.	Знакомство с функционалом и опытом деятельности заместителя директора образовательной организации		6		6	Заполнение дневника стажировки
4.	Рефлексия	2	6		8	Подготовка отчета по стажировке
5.	Итоговая аттестация					**зачет**
	ВСЕГО	6	18	0	24	

2.2 Учебный (тематический) план

дополнительной профессиональной программы повышение квалификации

«Управление общеобразовательной организацией в условиях введения ФГОС СОО»

Цель: формирование эффективных способов профессиональной деятельности через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта, получение практических навыков принятия управленческих решений различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации.

Категория слушателей: руководители общеобразовательных организаций Краснодарского края

Продолжительность обучения: 24 часа

Форма обучения: стажировка

Режим занятий: 8 часов

№ п/п	Наименование тем и разделов	В том числе по видам занятий			Всего часов	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Дистанционное обучение		
1.	**Установочная конференция (семинар)**	**4**			**4**	
2.	**Знакомство с функционалом и опытом деятельности руководителя образовательной организации**		**6**		**6**	Заполнение дневника стажировки
2.1.	Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации.		2		2	Заполнение дневника стажировки
2.2.	Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации.		2		2	Заполнение дневника стажировки
2.3.	Анализ уровня социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество		2		2	Заполнение дневника стажировки
3.	**Знакомство с функционалом и опытом деятельности заместителя руководителя образовательной организации**		**6**		**6**	Заполнение дневника стажировки
3.1.	Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды и формированию цифровой культуры сотрудников организации.		2		2	Заполнение дневника стажировки
3.2.	Анализ системы работы административной команды		2		2	Заполнение дневника стажировки

	образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации					
3.3.	Анализ регулярной публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации		2		2	Заполнение дневника стажировки
4	**Рефлексия**	**2**	**6**		**8**	Подготовка отчета по стажировке
4.1.	Анализ проработанных материалов, возможность использования полученного практического опыта в собственной профессиональной деятельности	2	6		8	Подготовка отчета по стажировке
5	**Итоговая аттестация**					зачет
	Всего	6	18		24	

2.3 Рабочая программа

Раздел 1. Установочная конференция (семинар) (4 часа)

Лекция 1 (2 часа)

Пул локальной нормативной документации образовательной организации. Нормативное регулирование представления информации, размещенной на сайте образовательной организации. Правила работы с документами, находящимися в свободном доступе.

Лекция 2 (2 часа)

Цифровые сервисы федерального и регионального уровня. Информационные возможности сайта МедиаВики ИРО Краснодарского края, раздел «Инновационная деятельность».

Раздел 2. Знакомство с функционалом и опытом деятельности руководителя образовательной организации (6 часов)

2.1 Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации (2 часа)

Практическое занятие 1 (2 часа)

Изучить нормативную правовую базу образовательного учреждения в условиях введения ФГОС в части организации образовательного процесса и

инновационной деятельности. Проанализировать возможности использования в своей управленческой практике. Провести анализ реализации стратегии развития образовательной организации, ее миссии, роли в социуме. Определить элементы для включения (корректировки) в программу развития своей образовательной организации.

2.2 Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации (2 часа)

Практическое занятие 3 (2 часа)

Проанализировать деятельность заместителей руководителя в части управления инновационной деятельностью образовательной организации. Выявить основные показатели (индикаторы) и результаты инновационной деятельности в программе развития учреждения. Определить возможность применения в собственной управленческой практике.

2.3 Анализ уровня социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество (2 часа)

Практическое занятие 4 (2 часа)

Провести анализ уровня развитости сети социального партнерства образовательной организации и степени интегрированности в местное сообщество. Определить собственные дефициты и преимущества в данном вопросе своей образовательной организации.

Раздел 3. Знакомство с функционалом и опытом деятельности заместителя руководителей образовательной организации (6 часов)

3.1. Анализ деятельности администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды и формированию цифровой культуры сотрудников организации (2 часа)

Практическое занятие 5 (2 часа)

Познакомиться с управлением формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды. Провести анализ эффективности управления и использования в своей образовательной организации информационных и цифровых ресурсов.

3.2. Анализ системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации (2 часа)

Практическое занятие 6 (2 часа)

Познакомиться с обеспечением условий для непрерывного образования работников, внедрением системы профессионального роста педагогических работников. Проанализировать свой управленческий опыт и использование эффективных методов управления в своей практике.

3.3. Анализ регулярной публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации (2 часа)

Практическое занятие 7 (2 часа)

Познакомиться с публичной отчетностью стажировочной площадки. Проанализировать актуальность и релевантность информации, представленной на сайте своей образовательной организации.

Раздел 4. Рефлексия (8 часов)

4.1. Обработка и систематизация собранных материалов для составления отчета о прохождении стажировки (8 часов)

Лекция 3(2 часа) Содержательный анализ полученного в рамках стажировки образовательного опыта, обнаруженных дефицитов и ресурсов слушателя. Образовательные и/или профессиональные задачи, которые необходимо решить для дальнейшего профессионального развития руководителя образовательной организации.

Практическое занятие 8 (2 часов)

На основании полученного практического опыта разработка управленческих решений по развитию инновационной деятельности в образовательной организации.

Практическое занятие 9 (2 часов)

На основании полученного практического опыта составление плана управленческих действий по управлению изменениями в образовательной организации.

Практическое занятие 10 (2 часов)

На основании полученного практического опыта разработка управленческих решений по развитию педагогических кадров образовательной организации.

3. Условия реализации программы (организационно-практические)

3.1. Материально-техническое обеспечение

Основными объектами стажировки слушателей-стажеров являются инновационные образовательные организации системы общего образования

Краснодарского края. Руководитель образовательной организации (стажер) выбирает образовательную организацию исходя из своих профессиональных задач. При выборе места стажировки рекомендуется учесть тот инновационный опыт, которым владеет школа. Слушатель может самостоятельно определить организацию в качестве базы стажировки и проинформировать руководителя стажировки о месте ее прохождения.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Основным документом, систематизирующим, обобщающим и презентующим приобретенный практический опыт слушателя является дневник стажировки. Дневник стажировки - продукт рефлексивной деятельности слушателей дополнительной профессиональной программы.

Методические рекомендации для составления дневника стажировки:

1) дневник должен содержать образ цели/ожиданий слушателя (в рамках всей программы стажировки, в рамках каждого ее дня);

2) содержание дневника носит рефлексивный характер. До заполнения – понимание своих интересов, уровень сформированности умений, знаний. После – самодиагностика достижение цели (что узнал, что захотел узнать или сделать, что изменилось);

3) дневник может содержать в себе описание возможных вариантов действий слушателя по снятию профессиональных проблем, достижению поставленных образовательных и/или профессиональных целей;

4) дневник структурирует индивидуальный образовательный опыт и маршрут (слушатель выбирает те аспекты анализа и деятельности, которые ему необходимы для достижения своих целей).

Дневник стажировки как средство оценивания и самооценивания личностных и образовательных достижений может содержать следующие разделы:

1. Вводная часть

Эта часть дневника опирается на перспективную рефлексию и содержит краткое описание основных профессиональных проблем слушателя в контексте формируемых/совершенствуемых компетентностей (умений, знаний), перечень которых представлен в аннотации к программе.

Здесь же формулируются цель/цели и (или) ожидания, которые слушатель ставит перед собой (ожидает) в качестве предполагаемых личностных профессионально-ориентированных результатов решения обозначенных проблем. Для определения профессиональных дефицитов стажеру предлагается

провести самооценку по 10-балльной шкале своих компетенций и умений по направлениям управленческой деятельности (приложение 4).

2. Рефлексивный отчет

Текст отчета оформляется согласно ключевым задачам стажировки в режиме ситуативной рефлексии. Каждый день стажировки содержит формулировку частной цели (задачи), которую слушатель решает в рамках данного дня. Рефлексия может оформляться и в форме выполнения рефлексивных заданий разработчиков программы.

3. Выводы

Эта часть рефлексивного дневника предполагает сочетание ретроспективной и перспективной рефлексии. Она включает содержательный *анализ* полученного в рамках стажировки образовательного опыта, обнаруженных дефицитов и ресурсов слушателя. Здесь же формулируются те образовательные и/ или профессиональные задачи, которые необходимо решить для дальнейшего профессионального развития.

Форма дневника о стажировке представлена в Приложении 1 к настоящей Программе.

Кроме того, в соответствии с Положением о стажировке, слушатели оформляют отчет по форме Приложения 2.

4. Оценка качества освоения программы (формы аттестации, оценочные и методические материалы)

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

Оценка качества стажировки производится на основании отчета о стажировке по следующим критериям:

1. представлен полный пакет документов о прохождении стажировки по требуемой форме в срок;
2. предоставленные дневник и отчет содержат все требуемые сведения о стажировке;
3. дневник содержит осмысление значимости формирования и обновления локальной нормативной базы в свете современных приоритетов развития образования в РФ;
4. дневник содержит информацию о возможностях развития педагогического коллектива и управления сотрудниками образовательной организации;

5. в дневнике осмыслены вопросы совершенствования компетенций в сфере управления проектами;

6. дневник содержит материалы об осмыслении значимости инновационного развития образовательной организации;

7. дневник содержит осмысление слушателями значимости развития цифровой образовательной среды организации;

8. дневник содержит информацию о совершенствовании компетенций сотрудников организации в сфере эффективного использования цифровых ресурсов и технологий;

9. в дневнике осмыслены вопросы управления качеством образования;

10. в дневнике осмыслены вопросы управления маркетингом образовательной организации;

11. дневник содержит информацию о значимости стратегического анализа образовательной среды;

12. в дневнике содержатся результаты осмысления слушателем вопросов разработки стратегии / программы развития образовательной организации;

13. дневник содержит информацию о профессиональном значении развития организационной культуры в образовательной организации;

14. в дневнике осмыслены вопросы управления взаимодействием образовательной организации с социальными партнерами;

15. в дневнике представлены вопросы управления коммуникациями и мотивацией в образовательной организации.

Оценка по каждому критерию осуществляется по следующей шкале:

Не соответствует критерию	Скорее не соответствует, чем соответствует	Скорее соответствует, чем не соответствует	Полностью соответствует критерию
0	1	2	3

Процедура оценивания (из расчета от максимально возможной суммы баллов (в %). Технические баллы пересчитываются в двухбалльную систему оценивания. Зачет по модулю производится следующим образом

от 0% до 50% - «не зачтено»; от 51% до 100% - «зачтено»

Общая оценка стажировки производится из расчета :

от 0% до 50% - не зачтено	22 балла и ниже
от 51% до 100% - зачтено	23-45 баллов

5. Кадровые условия

В качестве преподавателей привлекаются высококвалифицированные специалисты из числа директорского корпуса общеобразовательных организаций Краснодарского края, а также из ППС кафедры управления образовательными системами, обладающие профессиональными компетенциями, соответствующими требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 № 608н, а также наиболее опытные руководители образовательных организаций края.

Содержание программы может быть расширено и углублено преподавателями в зависимости от образовательной ситуации. Планируется построение работы таким образом, чтобы изучаемое содержание носило, прежде всего, практическую направленность; использовались эффективные методы и приемы в обучении взрослых людей; осуществлялась совместная деятельность преподавателя и слушателей.

Авторы-составители: Игнатьева Е.Ю., старший преподаватель кафедры управления образовательными системами ГБОУ ИРО Краснодарского края, Шафранова О.Е., заведующий кафедрой управления образовательными системами ГБОУ ИРО Краснодарского края, доцент к.п.н.

6. Список литературы

6.1 Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации».

2. Закон Краснодарского края от 16.07.2013 № 2770-КЗ «Об образовании в Краснодарском крае»

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)

4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642;

5. Государственная программа Краснодарского края «Развитие образования» на 2018- 2025 годы (в ред. Постановлений главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 21.04.2016 № 215, от 22.05.2018 № 288, от 20.06.2019 № 362);

6. Приказ Минобрнауки от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией»;

7. Приказ Министерства образования и науки РФ от 22.09.2017 № 955 "Об утверждении показателей мониторинга системы образования";

8. Методические рекомендации для субъектов РФ по вопросам реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ в сетевой форме (утверждены Минпровсещения России 28.06.2020 № МР-81/02вн);

9. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" С изменениями и дополнениями от: 6 декабря 2011 г., 30 декабря 2012 г.

10. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" С изменениями и дополнениями от: 2 июля, 28 декабря 2013 г., 4 июня, 21 июля, 24 ноября, 1, 29, 31 декабря 2014 г.

11. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»

12. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р

13. Методические рекомендации Минэкономразвития (Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ)

14. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 29.06.2006 г. № АФ-157/02 «Методические рекомендации по определению нормативов бюджетного финансирования основных общеобразовательных программ»

15. Приказ Минфина России от 01.12.2019 № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению»

16. Приказ Минфина России от 25.03.2011 № 33н «Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений».

6.2 Основная литература

1. Бухгалтерское дело: учебное пособие. Изд. с обновлениями / под ред. проф. Р. Б. Шабанова. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 384 с.

2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2008. – 569 с.

4. Внутренняя и внешняя среда организации. – Лекция № 3 // http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment_konspekt_lekcii/p3.php

5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Перевод с английского. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер. 2013

6. Клочко И.А. Информационные технологии в профессиональной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клочко И.А.— Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2014.— 236 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/20424 .— ЭБС «IPRbooks»

7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной корпоративной культуры: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.

8. Москвин, С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Москвин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. —

142 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10126-3. https://biblio-online.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-obrazovatelnoy-organizacii-429407

9. Рубанцова Т.А. Инновационные методики для улучшения качества образования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.А. Рубанцова, О.В. Зиневич. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2010. — 120 с. — 978-5-7782-1504-7. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/44774.html.— ЭБС «IPRbooks»

10. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами : Учеб. пособие для вузов. - М..: Academia, 2007. - 384с http://alleng.org/d/ped/ped025.htm

6.3 Дополнительная литература

1. Бадин А.А. Построение проектно-ориентированной системы управления в органах государственной власти. – Москва, 2013. – http://www.myshared.ru/slide/825450/.

2. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрай, 2013.

3. Безусова Т.А. Современные средства оценивания результатов обучения [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для студентов 4 курса по специальности Математика / Т.А. Безусова. — Электрон. текстовые данные. — Соликамск: Соликамский государственный педагогический институт, 2011. — 72 с. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/47900.html

4. Виды оценочных средств. Подготовка практикоориентированого педагога : практ. пособие / Е. В. Слизкова [и др.] ; под ред. Е. В. Слизковой. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 138 с. — (Серия : Образовательный процесс). — ISBN 978-5-534-05134-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/F7896A72-3042-4B5B-8973-35078ED7E194

5. Винсент Грини Оценка уровня национальных достижений в образовании. Книга 1 [Электронный ресурс] / Грини Винсент, Келлаган Томас. — Электрон. текстовые данные. — М. : Логос, 2011. — 208 с. — 978-5-98704-547-3. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/66317.html

6. Друкер, П., Эффективный руководитель / Питер Друкер; Пер. с англ. О. Чернявская. – М.: Эксмо, 2012.

7. Казакевич, Т. А. Документационное обеспечение управления : учебник и практикум / Т. А. Казакевич, А. И. Ткалич. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 177 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06291-5. https://biblio-online.ru/book/dokumentacionnoe-obespechenie-upravleniya-411501

8. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент: учеб. - СПб.: Питер, 2015

9. Управление персоналом : теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева ; Е.Н. Галкина ; Е.В. Гурова .— Москва : Проспект, 2014 .— 79 с. — ISBN 978-5-392-12476-3 .— Сведения доступны также в сети: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252113.

10. Ушаков, К.М. Управление школой: кризис в период реформ / К.М. Ушаков. - М.: Сентябрь, 2011. - 176 с.

11. Чечель, И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. - М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. - 192 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbcmedia.ru/upload/iblock/def/chechel_b6.pdf

12. Чернопятов А.М. Маркетинг в образовании / А.М. Чернопятнов. - М.: Директ-медиа, 2018. - 278 с.

6.4 Цифровые образовательные (информационные ресурсы)

1. Ассоциация руководителей образовательных организаций https://educationmanagers.ru/main/?utm_source=sendinblue&utm_campaign=SOSH_news_2701&utm_medium=email
2. Образцы кадровых документов: www.kadrovik-praktik.ru
3. Справочная платформа компании «Актион-МЦФЭР» https://www.action-mcfr.ru/about
4. Справочная система «Образование» https://www.menobr.ru/

Приложения

Приложение 1

Форма отчета-дневника

Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)

ДНЕВНИК
О ПРОХОЖДЕНИИ СТАЖИРОВКИ
“Практические аспекты эффективного управления образовательной организацией”

Ф.И.О. слушателя программы:

_____

Место стажировки:

_____

_____

Краснодар, 20_____

1.Общие положения

Цель стажировки – формирование эффективных способов профессиональной деятельности через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта, получение практических навыков принятия управленческих решений различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации.

Задачи:

– знакомство с опытом разработки стратегии образовательной организации и особенностями управленческих решений по различным аспектам стратегического, инновационного и проектного менеджмента образовательной организацией;

– знакомство с практическим опытом принятия управленческих решений по различным аспектам функциональной деятельности административная команды образовательной организации.

Планируемым результатом стажировки является совершенствование следующих профессиональных компетенций:

ПК 1.1	*готовность определять стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения*
ПК 1.2	*способность создавать условия для внедрения инноваций, обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения*

2. Объем стажировки - 24 часа

3. Программа (календарный план) стажировки

Этап стажировки	Виды работ	Кол-во часов	Текущий контроль
Знакомство с функционалом и опытом деятельности первого лица организации	1.1. Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации. 1.2. Знакомство со стратегией развития образовательной организации, анализ ее Программы развития. 1.3. Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации. 1.4. Знакомство с системой социального партнерства образовательной организации и степенью интегрированности в местное сообщество	8	Заполнение дневника стажировки
Знакомство с функционалом и опытом деятельности менеджеров второго уровня	2.1. Знакомство с опытом проектного управления в образовательной организации. 2.2. Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды и формированию цифровой культуры сотрудников организации. 2.3. Оценка системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации 2.4. Оценка регулярной публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации	8	Заполнение дневника стажировки
Рефлексия	Обработка и систематизация собранных материалов для составления отчета о прохождении стажировки	8	Подготовка отчета о прохождении стажировки.

4. РЕФЛЕКСИВНЫЙ ОТЧЕТ

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ (ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА)

Место стажировки: _____

_____

Сроки стажировки: _____

ФИО, должность членов административной команды образовательной организации: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Профессионально-личностные проблемы, которые могут быть решены в процессе стажировки: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Цель стажировки: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

РЕФЛЕКСИВНЫЙ ДНЕВНИК

Задача дня	**Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации.**
Дата:	План работы на день:
Задание	В конце дня необходимо 1) указать, какие направления деятельности регламентируют локальные акты образовательной организации, 2) перечислить 3 плюса создания корректной локальной нормативной базы для Вашей образовательной организации, 3) написать 2 риска, связанных с разработкой таких документов, 4) сформулировать 1 вопрос по данной теме, который все еще требует ответа.
Направления деятельности	
+	
+	
+	
-	
-	
?	
Задача дня	**Знакомство со стратегией развития образовательной организации, анализ ее Программы развития. Выводы, использование в собственной управленческой практике.**
Дата:	План работы на день:

Задание	Основываясь на приобретенном опыте, заполните пропуски, не меняя заданного начала предложений,
Кратко сформулировать стратегию данной образовательной организации можно так: … Основной особенностью программы развития этой образовательной организации является… . Управленческая команда образовательной организации должна … . Меня удивил тот факт, что … . Однако следует заметить, что … . В связи с этим я планирую … в течение … .	
Задача дня	**Анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации**
Дата:	План работы на день:
Задание	Что вы возьмете в свою работу по управлению инновационной деятельностью из опыта руководителя стажировочной площадки? Ответ аргументируйте.
Задача дня	**Знакомство с системой социального партнерства образовательной организации и степенью интегрированности в местное сообщество**
Дата:	План работы на день:
Задание	Получив практический опыт, проанализируйте ситуацию в своей организации и ответьте на вопросы

Вопрос 1	Создана ли в вашей организации система социального партнерства? Обоснуйте (количество договоров/соглашений о социальном партнерстве, направления деятельности). Какие меры необходимо запланировать по улучшению/стабилизации ситуации?
Вопрос 2	Оцените степень интегрированности вашей школы в местное сообщество (на сколько тесно взаимодействие с муниципальными органами власти, педагогическим сообществом и общественными организациями муниципального образования). Как это отражается на деятельности образовательной организации?
Вопрос 3	Что Вы изменили бы в данной направлении деятельности? Почему? Какие управленческие решения необходимо для это принять?
Задача дня	**Знакомство с опытом проектного управления в образовательной организации**

Дата:	План работы на день:
Задание	С какими аспектами (наработки, приемы, инструменты) проектного менеджмента данной образовательной организации Вы познакомились? Что из этого вы уже применяете, что станете применять в собственной управленческой практике, а что не будете использовать? Почему?
Задача дня	**Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды ОО и формированию цифровой культуры сотрудников организации.**
Дата:	План работы на день:
Задание	На основе практического опыта стажировки, проведите анализ состояния цифровой образовательной среды и характера сформированности цифровой культуры у сотрудников вашей организации. Составьте, как для руководителя ОО, пять предложений по управлению развитием цифровой образовательной среды и цифровой культуры вашей школы.
Первое предложение	
Второе предложение	

Третье предложение	
Четвёртое предложение	
Пятое предложение	
Задача дня	**Оценка системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации**
Дата:	План работы на день:
Задание	На основании приобретенного практического опыта, составьте банк основных форм, методов и приемов работы администрации вашей образовательной организации с педагогическим коллективом по развитию их профессиональных компетенций, которые вы будете использовать в работе.
Задача дня	**Оценка регулярной публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации**
Дата:	План работы на день:
Задание	На основании полученного практического опыта, проанализируйте актуальность информации, представленной на сайте вашей образовательной организации по направления деятельности и по соответствию действующей нормативной базе. Опишите какие достоинства и недостатки выявлены. Какие бы вы внесли изменения опираясь на опыт стажировки?

Задание	На основании полученного практического опыта, оцените полноту, логичность и последовательность регулярной публичной отчетности вашей организации (отчет по самообследованию, публичный доклад директора). Что можно изменить?
	На основании полученного практического опыта, проследите корреляцию отчетной информации указанных документов с целями, задачами и показателями эффективности, заявленными в программе развития вашей образовательной организации? Какой вывод можно сделать и что предложить для изменения ситуации?

ВЫВОДЫ

1. Анализ достижения поставленных целей стажировки.
2. Описание личностных результатов стажировки.
3. Список задач профессионального роста на ближайшее время.

Руководитель ОО_____ / _____ (подпись)
(расшифровка подписи)

ФИО слушателя подпись

Приложение 2

Форма отчета

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
ГБОУ ИРО Краснодарского края
_____ Л.Н. Терновая
«_____»_____20_____ г.

ОТЧЕТ
о прохождении стажировки
(обучения по программе дополнительного профессионального образования повышения квалификации)

Фамилия, имя, отчество _____

Ученая степень звание _____

Должность

_____

_____

Цель стажировки

_____

_____

_____

_____

_____

Место прохождения

_____

_____

Сроки _____

Приказ от «____» _____20____ г.

Программа стажировки

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Итоги

_____

_____

_____

_____

Предложения об использовании результатов

Руководитель стажировки _____/ И.О. Фамилия

Заведующий кафедрой управления образовательными системами _____ И.О. Фамилия

«____» _____ 20____ г.

Приложение 3

Министерство образования, науки и молодежной политики Краснодарского края

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края
(ГБОУ ИРО Краснодарского края)
Кафедра управления образовательными системами

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по учебной работе
_____ Л.Н. Терновая
«_____»_____20___ г.

Индивидуальный план стажировки

1. ФИО стажера _____

3. Цель стажировки: формирование эффективных способов профессиональной деятельности через непосредственное наблюдение и освоение образцов передового управленческого опыта, получение практических навыков принятия управленческих решений по различным аспектам функциональной и стратегической деятельности руководителя образовательной организации.

4. Название образовательноой организации, в котором проводится стажировка_____
_____
_____

5. Руководитель стажировки в ОО (Ф.И.О., должность): _____
_____

6. План стажировки:

6.1 Анализ локальной нормативной базы, регламентирующей эффективную деятельность образовательной организации; знакомство со стратегией развития образовательной организации, анализ ее Программы развития; анализ опыта управления инновационной деятельностью образовательной организации; оценка уровня социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество – 8 ч.;

6.2 Знакомство с деятельностью администрации образовательной организации по развитию цифровой образовательной среды и формированию цифровой культуры сотрудников организации; оценка системы работы административной команды образовательной организации по развитию компетентности сотрудников организации; знакомство с опытом проектного управления в образовательной организации, оценка регулярной публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации – 8 ч.;

Оформление дневника и отчета о прохождении стажировки – 8 ч.

7. Сроки стажировки с «___» _____20___г. по «___» _____20___г.

Зав. кафедрой _____ И.О. Фамилия
Руководитель стажировки _____ И.О. Фамилия