



**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ ВАЛДАЙ»**

РАЗРАБОТЧИК

Ректор Университета Валдай



/В.В. Клевцов/

«_20_» _____ февраля _____ 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«Стратегический менеджмент и разработка программ развития в общеобразовательной
организации»**

Дополнительная профессиональная программа
«Заместитель руководителя общеобразовательной организации (экспертная
подготовка)»

г. Великий Новгород

Наименование учебной дисциплины: Стратегический менеджмент и разработка программ развития в общеобразовательной организации.

Цель освоения учебной дисциплины (цель дисциплины): достижение запланированных результатов освоения образовательной программы - формирование установленных в образовательной программе компетенций.

Задачи освоения учебной дисциплины (задачи дисциплины): достижение запланированных в настоящей рабочей программе результатов освоения дисциплин - приобретение обучающимся запланированных знаний, умений, навыков.

Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Обучающийся должен формировать следующие результаты освоения дисциплины (планируемые результаты обучения) «Стратегический менеджмент и разработка программ развития в общеобразовательной организации» (коды формируемых компетенций): ПК-594.

Индикаторы достижения компетенций

Результаты обучения для настоящей дисциплины соотносятся со следующими индикаторами достижения компетенций Индикаторы достижения компетенции

На уровне знаний:

Основные концепции, модели и инструменты стратегического менеджмента применительно к сфере образования. Нормативно-правовые основы и требования к разработке и реализации программ развития общеобразовательной организации, включая федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС). Методологию проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды организации (SWOT-, PEST-анализ и др.). Принципы и этапы проектного управления для реализации стратегических инициатив и программ развития. Системы ключевых показателей эффективности (KPI) и методы мониторинга и оценки результативности программ развития.

На уровне умений:

Формулировать миссию, видение и стратегические цели общеобразовательной организации на основе анализа текущей ситуации и трендов в образовании. Применять методы стратегического анализа для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для конкретной школы. Разрабатывать структуру и содержание программы развития, включая определение конкретных проектов, мероприятий, сроков и ответственных. Определять необходимые ресурсы (финансовые, кадровые, материально-технические) для реализации программы развития и составлять ее бюджет. Разрабатывать систему мониторинга и критерии оценки для отслеживания прогресса и корректировки программы развития.

На уровне навыков:

Организации и проведения стратегических сессий с участием педагогического коллектива, родителей и других заинтересованных сторон. Управления изменениями в образовательной организации при внедрении новых стратегических инициатив. Публичной презентации и защиты программы развития перед управляющим советом, учредителем и педагогическим сообществом. Формирования и мотивации проектных команд для реализации отдельных направлений программы развития. Критического анализа данных и принятия управленческих решений по корректировке стратегии на основе результатов мониторинга.

Объем (трудоемкость) учебной дисциплины (в академических часах): 36.

Структура учебной дисциплины:

Лекционные занятия (академических часов): 2

Практические занятия (академических часов): 2

Самостоятельная работа (академических часов): 32

Тематический план учебной дисциплины (содержание учебной дисциплины)

Тема № 1: Основы стратегического менеджмента в образовании: концепции, принципы и модели

Тема № 2: Стратегический анализ внешней и внутренней среды общеобразовательной организации (PEST, SWOT-анализ)

Тема № 3: Формирование миссии, видения и ценностей как основы стратегического развития школы

Тема № 4: Постановка стратегических целей и задач развития общеобразовательной организации (метод SMART)

Тема № 5: Разработка и выбор альтернативных стратегий развития: инновационные, конкурентные, партнерские

Тема № 6: Проектирование программы развития общеобразовательной организации: структура, содержание, ключевые проекты

Тема № 7: Ресурсное обеспечение стратегических инициатив: финансовое планирование, управление персоналом и материально-технической базой

Тема № 8: Организация и управление процессом реализации программы развития: дорожная карта, управление изменениями

Тема № 9: Мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии и программы развития: ключевые показатели эффективности (KPI)

Тема № 10: Стратегический контроль, корректировка программы развития и управление рисками в образовательной среде

Текущий контроль

Форма текущего контроля по учебной дисциплине: Тестирование.

Примеры заданий:

Задание: Какова основная цель стратегического менеджмента в образовательной организации?

- Решение текущих оперативных задач и административных вопросов
- Управление педагогическим коллективом и контроль за успеваемостью учащихся
- Соблюдение нормативных требований и предписаний вышестоящих органов управления
- + Определение долгосрочного направления развития организации и способов достижения желаемого будущего состояния
- Исключительно финансовое планирование и распределение бюджета на учебный год

Задание: Что в рамках SWOT-анализа общеобразовательной организации относится к категории "О" (Opportunities)?

- Внутренние сильные стороны организации, например, высокая квалификация учителей
- Обязательства (Obligations) школы перед учениками и родителями
- + Внешние факторы и тенденции, которые могут быть выгодно использованы школой для своего развития, например, запуск федеральной программы поддержки цифровизации школ
- Операционные проблемы, требующие немедленного решения, например, неисправность отопительной системы
- Цели (Objectives), которые ставит перед собой организация на ближайший год

Задание: Чем "видение" (vision) организации отличается от ее "миссии" (mission)?

- Видение описывает текущую деятельность, а миссия – финансовые цели
- + Видение – это образ желаемого будущего, к которому стремится школа, а миссия – это ее основное предназначение, ответ на вопрос "зачем мы существуем?"
- Миссия является частью видения и описывает конкретные шаги по его достижению
- Видение формулируется для внешних стейкхолдеров, а миссия – для внутреннего пользования
- Это синонимы, используемые для описания стратегических намерений школы

Задание: Какое требование к постановке цели отражает критерий "М" (Measurable) в методе SMART?

- Цель должна быть амбициозной и мотивирующей для коллектива
- Цель должна быть достижимой с учетом имеющихся ресурсов
- + Должны существовать конкретные показатели, по которым можно измерить степень достижения цели
- Цель должна быть значимой и соответствовать миссии организации
- Должны быть четко определены сроки достижения цели

Задание: Какая из перечисленных стратегий является примером партнерской стратегии развития школы?

- Стратегия снижения затрат за счет сокращения внеурочной деятельности
- + Создание совместных образовательных программ с вузом или колледжем для профильных классов
- Внедрение уникальной авторской методики преподавания, разработанной учителями школы
- Повышение конкурентоспособности за счет привлечения лучших учеников из соседних районов
- Стратегия дифференциации, направленная на создание имиджа "элитной" школы

Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине: Зачет.

Примеры заданий:

Задание: Какой элемент является обязательной и центральной частью программы развития общеобразовательной организации?

- Расписание уроков и кружков на учебный год
- Перечень должностных инструкций для всех сотрудников
- Устав общеобразовательной организации

- + Портфель ключевых проектов, направленных на достижение стратегических целей
- Отчет о самообследовании за предыдущий период

Задание: Что в первую очередь включает в себя ресурсное обеспечение стратегических инициатив школы?

- Только закупку нового учебного оборудования и мебели
- Только формирование фонда оплаты труда для премирования сотрудников
- + Комплексную оценку и планирование финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов, необходимых для реализации проектов
- Привлечение спонсорской помощи от родителей и выпускников
- Разработку маркетингового плана по продвижению образовательных услуг

Задание: Что такое "дорожная карта" в контексте реализации программы развития школы?

- Юридический документ, регламентирующий права и обязанности участников образовательного процесса
- Финансовый отчет о расходовании бюджетных средств
- + Наглядный пошаговый план-график реализации стратегических мероприятий с указанием сроков, ресурсов и ответственных лиц
- Список проблем и рисков, которые могут возникнуть в процессе развития
- Протокол заседания управляющего совета школы

Задание: Каково основное предназначение ключевых показателей эффективности (KPI) при мониторинге реализации стратегии?

- Оценка дисциплины и посещаемости учащихся
- Формирование рейтинга учителей для распределения премий
- + Измерение степени достижения стратегических целей и оценка результативности реализуемых проектов
- Сравнение школы с другими образовательными учреждениями города
- Подготовка публичного отчета для вышестоящих органов

Задание: В чем заключается суть стратегического контроля в процессе реализации программы развития?

- В проведении внезапных проверок деятельности учителей на уроках
- В ежедневном отслеживании выполнения текущих административных задач
- В поиске и наказании виновных в случае недостижения плановых показателей
- + В систематическом сопоставлении фактических результатов со стратегическими планами для своевременной корректировки действий и управления рисками
- В полном отказе от первоначального плана при возникновении первых же трудностей

Содержание самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине:
подготовка к занятиям: изучение теоретического материала, чтение учебников и дополнительных источников, конспектирование; подготовка к промежуточной аттестации; самостоятельное изучение дополнительных материалов; анализ и интерпретация данных – составление аналитического отчета обучающегося по дисциплине.

Условия реализации рабочей программы дисциплины

Материально-техническое обеспечение реализации дисциплины: технические средства доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Учебно-методическое обеспечение (электронные учебно-методические материалы) освоения учебной дисциплины (в том числе учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине):

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине представляет собой приложение к настоящей образовательной программе, содержащее оценочные материалы.

Список литературы

Нормативно-правовая база

Конституция Российской Федерации

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Закон об образовании).

Основная литература

Вентцель, К. Н. Педагогика творческой личности / К. Н. Вентцель. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-15391-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568341>

Выготский, Л. С. Основы дефектологии / Л. С. Выготский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 332 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-11695-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566577>

Интеллект в цифровом образовании: естественный, искусственный, эмоциональный — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 1 с. — (Юрайт.Академия). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581570>

Клапаред, Э. Психология ребенка и экспериментальная педагогика / Э. Клапаред ; под редакцией Д. Т. Кацарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 158 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-13367-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567411>

Кащенко, В. П. Педагогическая коррекция. Исправление недостатков характера у детей и подростков : учебник для среднего профессионального образования / В. П. Кащенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 228 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20506-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/599099>

Макаренко, А. С. Методика воспитательной работы. Избранные труды / А. С. Макаренко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 323 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-08066-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562001>

Лай, В. Экспериментальная педагогика / В. Лай ; под редакцией В. Е. Игнатъева ; переводчик Е. И. Воскресенская. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 146 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-11549-9. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566505>

Челпанов, Г. И. Учебник психологии : учебник / Г. И. Челпанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 221 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-12188-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566825>

Дополнительная литература

Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта. Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология : журнал / ФГАОУ ВО "Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта". — Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта // Национальная Электронная Библиотека [сайт]. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008503841/

Контенткон 2025: авторство, ИИ-генерация и использование учебного контента — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 1 с. — (Юрайт.Академия). — ISBN 978-5-534-14536-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582265>

Каптерев, П. Ф. История русской педагогики в 2 ч. Часть 1. Церковно-религиозная и государственная педагогика : учебник для вузов / П. Ф. Каптерев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04051-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598605>

Каптерев, П. Ф. История русской педагогики в 2 ч. Часть 2. Общественная педагогика : учебник для вузов / П. Ф. Каптерев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04053-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598612>

Психология человека в образовании = Psychology in education : научный журнал. — Санкт-Петербург // Национальная Электронная Библиотека [сайт]. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_010815716/

Интернет-ресурсы

Информационное обеспечение представляет собой перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

Каждый обучающийся обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе (цифровой (электронной) библиотеке) «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru/>), содержащей издания учебно-методической и иной литературы.

Каждый обучающийся обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к федеральной государственной информационной системе «Национальная электронная библиотека» (<https://rusneb.ru/>).

Состав необходимого комплекта лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (программное обеспечение): реестровая запись №3722 от 23.07.2017 в едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных); Яндекс.Телемост (реестровая запись №13556 от 20.05.2022 в едином реестре российских программ для

электронных вычислительных машин и баз данных).

Электронные информационные ресурсы (ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»):

- Состав современных профессиональных баз данных

Федеральная служба государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru/>);

Открытые данные России (<https://data.gov.ru/>);

Статистический Отдел Организации Объединенных Наций (United Nations Statistics Division) (<http://data.un.org/>);

База данных ЮНЕСКО (<https://www.unesco.org/en/key-data>).

- Состав информационных справочных систем

Высшая аттестационная комиссия при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (<https://vak.minobrnauki.gov.ru/main>);

Официальный интернет-портал правовой информации (Государственная система правовой информации) (<http://pravo.gov.ru/>);

Система обеспечения законодательной деятельности (<https://sozd.duma.gov.ru/>);

Собрание законодательства Российской Федерации (<https://www.szrf.ru/>);

Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (ГАС «Правосудие») (<https://sudrf.ru/>);

Нормативные правовые акты в Российской Федерации. Министерство юстиции Российской Федерации (<http://pravo.minjust.ru/>).

- Иные информационные ресурсы - информационные ресурсы органов государственной власти

Президент России (<http://kremlin.ru/>);

Правительство России (<http://government.ru/>);

Министерство науки и высшего образования РФ (<https://www.minobrnauki.gov.ru/>);

Министерство просвещения РФ (<https://edu.gov.ru/>);

Министерство экономического развития Российской Федерации (<https://www.economy.gov.ru/>);

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (<https://digital.gov.ru/>).

- Иные информационные ресурсы - периодические издания

ТАСС (<https://tass.ru/>);

РИА НОВОСТИ (<https://ria.ru/>);

Коммерсантъ (<https://www.kommersant.ru/>);

РТ (<https://rt.com/>).

- Информационные поисковые системы

Яндекс (<https://ya.ru/>);

MAIL.RU (<https://www.mail.ru/>).