



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УНИВЕРСИТЕТ ВАЛДАЙ»

РАЗРАБОТЧИК

Ректор Университета Валдай



/В.В. Клевцов/

«\_20\_» \_\_\_\_\_ февраля \_\_\_\_\_ 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Образовательный менеджмент для заместителя руководителя общеобразовательной организации»**

Дополнительная профессиональная программа  
**«Заместитель руководителя общеобразовательной организации»**

г. Великий Новгород

**Наименование учебной дисциплины:** Образовательный менеджмент для заместителя руководителя 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) «Образовательный менеджмент для заместителя руководителя общеобразовательной организации» (коды формируемых компетенций): ОПК-1, ОПК-2, ОПК-4.

#### **Индикаторы достижения компетенций**

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

##### *На уровне знаний:*

Знание нормативно-правовых основ управления образовательной организацией, включая ФЗ "Об образовании в РФ", ФГОС и СанПиН. Знание современных теорий и моделей образовательного менеджмента, включая стратегическое планирование, управление проектами и управление изменениями в контексте школы. Знание принципов и методов организации внутришкольного контроля, мониторинга качества образования и оценки профессиональной деятельности педагогических работников. Знание психолого-педагогических основ управления педагогическим коллективом, включая теории мотивации, лидерства и разрешения конфликтов. Знание содержания и технологий организации методической работы, современных образовательных технологий и подходов к проектированию образовательных программ.

##### *На уровне умений:*

Умение разрабатывать и реализовывать годовой план учебно-воспитательной работы и программу развития образовательной организации на основе анализа текущей ситуации. Умение применять нормативно-правовые акты для разработки локальных нормативных актов школы (положений, приказов, инструкций). Умение организовывать и проводить различные формы внутришкольного контроля (посещение уроков, анализ документации, проверка качества знаний обучающихся) и анализировать их результаты. Умение эффективно выстраивать коммуникацию с участниками образовательных отношений (педагогами, обучающимися, родителями) и применять технологии медиации для разрешения конфликтных ситуаций. Умение проектировать и организовывать деятельность методических объединений, семинаров, мастер-классов, направленных на повышение профессиональной компетентности педагогов.

##### *На уровне навыков:*

Навык составления расписания учебных занятий и внеурочной деятельности с учетом требований СанПиН, учебного плана и кадровых ресурсов. Навык проведения data-driven анализа образовательных результатов (результатов ГИА, ВПР, диагностических работ) для принятия управленческих решений. Навык

публичного выступления и проведения эффективных совещаний, педагогических советов и родительских собраний. Навык осуществления экспертной оценки и конструктивной обратной связи по итогам посещения уроков и анализа педагогической деятельности для стимулирования профессионального роста учителей. Навык управления школьными проектами, включая постановку целей, формирование команды, распределение ресурсов и контроль за исполнением на всех этапах.

**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: Нормативно-правовое обеспечение деятельности заместителя руководителя

Тема № 2: Проектирование и реализация основной образовательной программы (ООП)

Тема № 3: Организация и управление методической работой в школе

Тема № 4: Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО): разработка и внедрение

Тема № 5: Управление педагогическим коллективом: мотивация, аттестация и развитие

Тема № 6: Цифровая трансформация образования и использование ИКТ в управлении

Тема № 7: Организация работы с обучающимися с особыми образовательными потребностями

Тема № 8: Управление проектной и инновационной деятельностью в школе

Тема № 9: Мониторинг и анализ образовательных результатов

Тема № 10: Эффективные коммуникации и управление конфликтами в образовательной среде

**Текущий контроль**

**Форма текущего контроля по учебной дисциплине:** Тестирование.

Примеры заданий:

*Задание:* Какой основной нормативно-правовой акт регулирует образовательную деятельность в Российской Федерации и является основополагающим для разработки локальных актов школы?

- Трудовой кодекс Российской Федерации

- Устав образовательной организации

- Конституция Российской Федерации

+ Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации"

- Санитарные правила и нормы (СанПиН)

*Задание:* В соответствии с требованиями ФГОС, из каких трех обязательных разделов состоит основная образовательная программа (ООП)?

- Вводный, основной, заключительный
- + Целевой, содержательный, организационный
- Теоретический, практический, контрольный
- Учебный, внеурочный, методический
- Диагностический, коррекционный, итоговый

*Задание:* Какова основная цель организации методической работы в современной школе?

- Подготовка педагогического коллектива к прохождению внешних проверок и аудитов
- Контроль за своевременным заполнением учителями отчетной документации
- + Повышение профессиональной компетентности педагогов и совершенствование образовательного процесса для достижения лучших результатов
- Организация школьных праздников, конкурсов и внеклассных мероприятий
- Формальное объединение учителей в методические объединения по предметам

*Задание:* Что является конечной целью внедрения внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) в школе?

- Сбор максимального количества данных для отчетности перед вышестоящими органами
- Проведение регулярных контрольных работ для выявления неуспевающих учеников
- Формирование рейтинга учителей на основе успеваемости их классов
- + Получение объективной информации о качестве образования для принятия управленческих решений и его последующего повышения
- Подготовка к процедуре государственной аккредитации образовательной организации

*Задание:* Какой из перечисленных инструментов является наиболее эффективным для нематериальной мотивации педагогических работников?

- Увеличение количества административных проверок для стимулирования качества работы
- Обязательное участие всех педагогов во всех школьных мероприятиях
- + Публичное признание заслуг, предоставление возможностей для профессионального роста и творческой самореализации
- Вынесение строгого выговора за малейшие профессиональные упущения
- Ежемесячное премирование исключительно по итогам успеваемости учащихся

### **Промежуточная аттестация**

**Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине:** Экзамен.

Примеры заданий:

*Задание:* Какова ключевая задача заместителя руководителя в процессе цифровой трансформации школы?

- Самостоятельно настроить все компьютеры и программное обеспечение в школе
- + Организовать эффективное внедрение и использование цифровых технологий в образовательном процессе и управлении, включая обучение персонала

- Запретить использование личных смартфонов на территории школы как учителями, так и учениками
- Закупка самого дорогого и современного оборудования без анализа его реальной потребности
- Перевод всей школьной документации исключительно в бумажный формат для надежности

*Задание:* Какой документ является основой для организации обучения ребенка с ОВЗ в общеобразовательной школе?

- Личное дело обучающегося
- Психолого-педагогическая характеристика, написанная классным руководителем
- + Адаптированная образовательная программа (АОП), разработанная на основе заключения ПМПК
- Индивидуальный учебный план для одаренного ребенка
- Приказ директора о зачислении в школу

*Задание:* Что является первым и основополагающим этапом в управлении инновационной деятельностью в школе?

- Немедленное внедрение новой технологии, предложенной на педагогической конференции
- Закупка оборудования для будущего инновационного проекта
- + Анализ текущей ситуации, выявление проблемного поля и формулирование цели и задач инновации
- Формирование отчета о будущих успехах инновационного проекта для учредителя
- Назначение ответственных за инновации без их согласия и подготовки

*Задание:* Основная цель мониторинга образовательных результатов – это:

- Наказание учителей, чьи классы показывают низкие результаты
- Составление рейтинга учеников для информирования родителей
- Подготовка отчетов для вышестоящих органов управления образованием
- + Своевременное выявление проблем и принятие обоснованных управленческих решений по повышению качества образования
- Сравнение показателей школы с показателями соседних школ

*Задание:* Какая стратегия поведения в конфликте является наиболее конструктивной для руководителя в образовательной среде?

- Избегание: игнорировать конфликт в надежде, что он разрешится сам собой
- Приспособление: уступить одной из сторон, чтобы быстрее прекратить спор
- Соперничество: использовать властные полномочия для навязывания своего решения
- + Сотрудничество: организовать диалог сторон для поиска решения, удовлетворяющего интересы всех участников
- Компромисс: убедить каждую сторону пойти на частичные уступки, даже если проблема не решена по существу

**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. Игнатьева ; 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/](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/](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/>);

RT (<https://rt.com/>).

**- Информационные поисковые системы**

Яндекс (<https://ya.ru/>);

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